المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى
كلية التربية بمكة المكرمة
قسم المناهج وطرق التدريس
شعبة الإشراف التربوي

الحوافز التي يمكن أن تطوّر أداء المشرف التربوي بمنطقة مكة المكرمة

إعداد الدارس :

أحمد بن علي بن أحمد دويد .

إشراف الأستاذ الدكتور :

سليمان بن محمد بن سليمان الوابلي .

دراسة مقدمة لقسم المناهج وطرق التدريس - متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإشراف التربوي .

الفصل الدراسي الثاني ١٤٢٢ - ١٤٢٣هـ .

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى

الرقم :.................................
التاريخ :.................................
المشفوعات :.................................

صاحب السعادة عميد شؤون المكتبات حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته... وبعد :-

أفيد سعادتكم أنا الباحث / أحمد علي أحمد دوير أنه لا مانع لدى من تصوير

كامل الرسالة الخاصة بي لمن يحتاجها مع شرط مراعاة الأمانة العلمية في النقل.

والله يحفظكم ويرعاكم ،،،

أسم الباحث/ أحمد علي أحمد دوير

التوقيع/

١٧/٦/١٤٢٣هـ

Umm AL - Qura University
Makkah Al Mukarramah P.O. Box 715
Cable Gameat Umm Al - Qura, Makkah
Telex 540026 Jammka SJ
Faxemely 5564560
Tel - 02 - 5574644 (10 Lines)

جامعة أم القرى
مكة المكرمة ص.ب ٧١٥
برقيا : جامعة أم القرى مكة
تلكس عربي ٥٤٠٠٤١ م . ك جامعة
فاكسميلي : ٥٥٦٤٥٦٠
تليفون : ٥٥٧٤٦٤٤ ـ ٠٢ (١٠ خطوط)

نموذج (٣٧) النماذج
مطابع جامعة أم القرى

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة أم القرى

كلية التربية بمكة المكرمة   نموذج رقم (٨)

قسم المناهج وطرق التدريس

إجازة أطروحة علمية في صيغتها النهائية بعد إجراء التعديلات المطلوبة

الاسم (رباعي) : أحمد بن علي بن أحمد دويـــد   الكلية : التربية

الأطروحة مقدمة لنيل درجة : الماجستير   القسم : المناهج وطرق التدريس

التخصص : إشراف تربوي

العنوان : " الحوافز التي يمكن أن تطوّر أداء المشرف التربوي بمنطقة مكة المكرمة "

الحمـــد لله ربّ العالمين ، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين ، سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين ، وبعد ؛

فبـــناءً على توصية اللجنة المكونة لمناقشة الأطروحة المذكورة أعلاه – التي تمت مناقشتها بتاريخ : ١٤٢٣/٤/٤هـــ – بقبول الأطروحة بعد إجراء التعديلات المطلوبة ، وحيث قد تمّ عمـــل اللازم ؛ فإنّ اللجنة توصي بإجازة الأطروحة في صيغتها النهائية المرفقة وذلك متطلب تكميلي لنيل الدرجة العلمية المذكورة أعلاه .   والله الموفق ،،،،

أعضاء اللجنة :

المشرف	مناقش داخلي	مناقش خارجي
الأستاذ الدكتور :	الأستاذ الدكتور :	الدكتور :
سليمان بن محمد الوابلي	ضيف الله بن عواض الثبيتي	إبراهيم بن علي الدخيل
التوقيع :	التوقيع :	التوقيع :

رئيس قسم المناهج وطرق التدريس

أ.د / سليمان بن محمد الوابلي

بسم الله الرحمن الرحيم

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى رصد الحوافز المتوافرة للمشرف التربوي لتطوير أدائه من خلال ممارسته لعمله في الإشراف التربوي ، والكشف عن الحوافز الأكثر أهمية التي يمكن أن تطوّر أداء المشرف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين ، ومعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين المعدل العام لدرجة توافر الحوافز للمشرفين التربويين والمعدل العام لدرجة أهميتها ، ومعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين المعدلات العامة لدرجة توافر الحوافز للمشرفين التربويين باختلاف الإدارة التعليمية بمنطقة مكة المكرمة . ولتحقيق تلك الأهداف أجابت الدراسة عن الأسئلة التالية :-

١-ما الحوافز المتوافرة للمشرف التربوي لتطوير أدائه من خلال ممارسته لعمله في الإشراف التربوي ؟

٢-ما الحوافز الأكثر أهمية التي يمكن أن تطوّر أداء المشرف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين ؟

٣-هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعدل العام لدرجة توافر الحوافز للمشرفين التربويين ، والمعدل العام لدرجة أهميتها ؟

٤-هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعدلات العامة لدرجة توافر الحوافز للمشرفين التربويين باختلاف الإدارة التعليمية بمنطقة مكة المكرمة ؟

وقد تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين بمنطقة مكة المكرمة البالغ عددهم (٤٧٥) وأعد استبيان لجمع البيانات اللازمة يتضمن (٤١) حافزًا ، وتمّ التأكد من صدقه بعرضه على (١٦) محكمًا متخصصًا ، وبلغت نسبة ثباته (٠,٩٠) باستخدام معامل (ألفاكرونباخ) مما جعل الاستبيان صالحًا لأغراض الدراسة . وبعد جمع البيانات تمّ تحليلها إحصائيًا على البرنامج الإحصائي (SPSS/10) وتمّ استخدام المتوسطات الحسابية واختبار (ت) (T-TEST) واختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه لمعرفة عمّا إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين بعض متغيرات الدراسة . وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي :-

١-توافر الحوافز بدرجة متوسطة للمشرفين التربويين بمنطقة مكة المكرمة بمتوسط (٢,٥٤٨) وحصل الحافز رقم (٣٢) الذي نصه:"وجود ألفة بين الزملاء في الإشراف التربوي" على أعلى درجة توافر بمتوسط (٣,٧٨) بينما حصل الحافز رقم (٣٦) الذي نصه:"وجود نظام تأمين صحي للمشرفين التربويين ولأسرهم" على أضعف درجة توافر بمتوسط (١,٢٩) .

٢-حققت جميع الحوافز درجة أهمية عالية جدًا بمتوسط (٤,٥٩٧) وحصل الحافز رقم (٦) الذي نصه:"الحصول على المستوى والدرجة المناسبة للمؤهل الدراسي" على أعلى درجة أهمية بمتوسط (٤,٨٢) بينما حصل الحافز رقم (٢٨) الذي نصه:" إشراك المشرف التربوي في تقويم أدائه الوظيفي ذاتيًا" على أقل درجة أهمية بمتوسط (٤,٢٣) ومع ذلك فهي درجة عالية جدًا .

٣-وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المعدل العام لدرجة توافر الحوافز والمعدل العام لدرجة أهميتها عند مستوى الدلالة (٠,٠٠١) لصالح متغير الأهمية .

٤-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المعدلات العامة لدرجة توافر الحوافز باختلاف الإدارة التعليمية بمنطقة مكة المكرمة .

وقد أوصت الدراسة بوضع نظام للحوافز لتطوير أداء العاملين في الوظائف التعليمية ، والتأكيد على الاستمرار في منح الحوافز التي حصلت على درجة توافر عالية ، والعناية بالحوافز التي حصلت على درجة توافر متوسطة ، ووضع خطة للحوافز التي حصلت على درجة توافر ضعيفة لتوفيرها للمشرفين التربويين لتطوير أدائهم خاصة تلك التي تتعلق بالنواحي العلمية والدراسة والتدريبية ، ومساواة المشرفين التربويين بالمديرين والمعلمين في الإجازات المختلفة ، وتطبيق أنظمة وزارة الخدمة المدنية فيما يتعلق بمستحقات الانتداب والدورات التدريبية وعدم تأخير تسليمها لمستحقيها ، وإعادة النظر في هيكل ومسميات الوظائف التعليمية ، ووضع توصيف دقيق لحقوق ومهام وصلاحيات كل وظيفة تعليمية ، وإعادة تنظيم سلم الرواتب الذي مضى على إقراره أكثر من عشرين عامًا لجعله يتناسب مع جميع المؤهلات الدراسية .

يعتمد : عميد كلية التربية	المشرف العلمي على الدراسة	الباحث
أ . د / محمود بن محمد كسناوي	أ . د / سليمان بن محمد الوابلي	أحمد بن علي بن أحمد دويد

الإهداء

إلى روح والدي الطاهرة رحمه الله وأسكنه فسيح جناته .

إلى والدتي أمدّ الله في عمرها ورزقني برّها والإحسان إليها .

إلى زوجتي العزيزة الغالية وأم أولادي (وئام وعبد العزيز وعبير) الذين ضحّوا بوقتهم الخاص في سبيل مواصلتي للدراسة .

إلى إخوتي وأخواتي وأقربائي وأصدقائي الذين افتقدوا اجتماعي بهم .

إلى سعادة المشرف العلمي الأستاذ الدكتور : سليمان بن محمد الوابلي .

إلى كل مسؤول عن التعليم في بلادنا الحبيبة المملكة العربية السعودية .

إلى كل من له الفضل بعد الله سبحانه وتعالى في إتمام هذه الدراسة .

أهدي لهم جميعًا هذا العمل المتواضع ثمرة جهد كانوا وراءه .

الباحث

شكر وتقدير

الحمـــد لله ربّ العالمين ، والصلاة والسلام على سيد الأنبياء والمرسلين ، المبعوث رحمة للعالمين ، وعلى آله وصحبه الطيبين الطاهرين أجمعين ، وبعد ؛

فقد قال الله سبحانه وتعالى في كتابه الكريم : (**وإذْ تأذّن ربّكم لئِن شكرتم لأزيدنّكم ولئِن كفرتم إنّ عذابي لشديد**) سورة إبراهيم – آية ٧ .

بهـــذه المناســـبة الطيـــبة أشكر الله العلي القدير ربّ العرش العظيم الذي وفقني وأمدني بالخير الكثير ، وسهل طريقي للاستزادة من العلم وإكمال دراستي العليا .

واعـــترافًا بالفضـــل والجمـــيل لكل من مدّ لي يد العون وساعدني في إتمام هذه الدراسة أتقدم بالشكر والـــتقدير إلى مقام جامعة أم القرى ، الصرح العلمي الشامخ في أطهر بقاع الأرض (مكة المكرمة) وأخص بالشـــكر معـــالي مديـــر الجامعة المكلف ، وسعادة عميد كلية التربية ، وسعادة رئيس قسم المناهج وطرق الـــتدريس ، وأعضـــاء هيـــئة التدريس بالقسم على إتاحتهم الفرصة لي لمواصلة دراستي وإكمال مشواري العلمي ، وعلى ما قدموه من علم لي ولزملائي خلال فترة الدراسة المنهجية .

كمـــا أتقـــدم بجـــزيل الشكر وعظيم الامتنان والتقدير إلى سعادة المشرف العلمي على هذه الدراسة الأســـتاذ الدكـــتور/ ســـليمان بن محمد الوابلي ، رئيس قسم المناهج وطرق التدريس على رعايته النبيلة ، وتوجيهاته السديدة ، ومتابعته المستمرة ؛ لإخراج هذه الدراسة بالشكل المطلوب فجزاه الله عني خير الجزاء .

وأزجي جزيل الشكر وعاطر الثناء لسعادة الدكتور/ فوزي بن صالح بنجر ، وسعادة الدكتور/ إبراهيم بـــن عـــلي الدخـــيل ، وســـعادة الدكتور/ عبد الرزاق بن أحمد ظفر ، على تكرمهم بمناقشة خطة الدراسة ومساهمتهم في تحسينها من خلال مرئياتهم المفيدة وتوجيهاتهم الحكيمة التي أثرت العمل .

كمـــا يســـرني أن أتقدم بالشكر والتقدير لعضوي لجنة المناقشة سعادة الأستاذ الدكتور/ ضيف الله بن عـــواض الثبـــيتي ، وسعادة الدكتور/ إبراهيم بن علي الدخيل ، على تفضلهما بمناقشة هذه الدراسة وإثرائها بالإضافة والتعديل ومن ثمّ إجازتها في صيغتها النهائية .

ولا يفوتـــني أن أتقـــدم بالشكر والعرفان بالجميل للأساتذة الأفاضل من قسم المناهج وطرق التدريس وقســـم عـــلم الـــنفس بكلية التربية ، ومن إدارة الإشراف التربوي وإدارة التطوير التربوي بتعليم العاصمة المقدسة الذين قاموا بتحكيم أداة الدراسة وإثرائها بالتعديل والإضافة .

كمـــا أشكر كل من أسهم بتقديم المشورة في الجزء الإحصائي من هذه الدراسة . وأشكر جميع الزملاء المشرفين التربويين بمنطقة مكة المكرمة الذي أجابوا على أداة هذه الدراسة .

وأخـــيرًا أتقـــدم بالشكر والتقدير لكل من ساعد في هذه الدراسة بمشورة أو رأي ممن لم يرد ذكرهم وليعلم الجميع أنّ مكانتهم في القلب محفوظة . وآخر دعوانا أن الحمد لله ربّ العالمين ، والصلاة والسلام على خير خلق الله أجمعين .

الباحث

فهرس الموضوعات

تابع / فهرس الموضوعات

فهرس الجداول

فهرس الملاحق

الفصل الأول :

تحديد مشكلة الدراسة

المقدمة :

الحمد لله الذي علّم بالقلم ، علّم الإنسان ما لم يعلم ، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين ، وبعد : -

فإن نظام التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية يسير بخطوات جيدة ليصل بأبناء هذه البلاد الطاهرة إلى مصاف الدول المتقدمة ، مع الحفاظ على ركائز ديننا الإسلامي الحنيف .

ولا شك أن أي نظام تعليمي إنّما يتألف من سلسلة من الأدوار المترابطة التي تكمل بعضها البعض ، ومن بين هذه الأدوار المترابطة يبرز دور الإشراف التربوي لأهميته في تحسين وتطوير العملية التربوية والتعليمية بكافة محاورها . وتكمن أهمية الإشراف التربوي في الوظائف المتعددة المناطة بالمشرف التربوي ؛ حيث أوضحت دراسة الشمالي (١٤١٧هـ) : " أن للإشراف التربوي ثماني وظائف رئيسة هي : وظيفة التخطيط – وظيفة التنظيم – وظيفة التقويم والمتابعة – وظيفة الاتصال – وظيفة التنسيق – وظيفة القيادة – وظيفة التدريب - وظيفة التوجيه والحفز " . ص ١١٢

ولا يخفى على أحد مدى عظم المسؤولية التي يضطلع بها المشرف التربوي بالمملكة العربية السعودية لتحقيق غايات سياسة التعليم بها، وإدراكًا لعظم هذه المسؤولية كان المشرف التربوي يتمتع بحوافز تساعده على تحمّل مشاق عمله ، منها : (توافر المواصلات لجميع جولاته الإشرافية ، وصرف انتداباته كاملة ، ومساواته بالمعلم في الإجازات المختلفة ...)

ويدرك المختصون في علم الإدارة مدى أهمية الحوافز بأنواعها المختلفة في تحريك الدوافع الداخلية للموظفين ، ويؤكدون أن على المديرين معرفة احتياجات موظفيهم ودوافعهم ؛ ليعملوا على إشباعها وبالتالي تحسين وتطوير الكفاءة الإنتاجية للموظفين ، ويؤيد ذلك الزعبي وعبيدات (١٩٩٧م) حيث يرون : " أن الحفز شيء لا غنى عنه في المؤسسات ؛ لأن هناك فارقًا بين أداء الإنسان المحفز عن أدائه عندما لا يكون محفزًا ، فالذي يتم تحفيزه يرتقي بأدائه وتزداد إنتاجيته مما يمكّن المنشأة من تحقيق

إنتاجية عالية ". ص١٦١ . وهما يشيران بذلك إلى ضرورة إيجاد الحوافز وأهميتها في زيادة إنتاجية الموظفين في أي مؤسسة .

ومع ذلك إذا تتبعنا ما يحصل عليه المشرف التربوي في السنوات الأخيرة من حوافز تساعده على أداء عمله بكفاءة وفاعلية نجد أنها نادرة لا تتناسب مع وظائفه المتعددة ولامع الأعمال المناطة به ؛ لذلك أوصى العديد من الباحثين بتحسين وضع المشرف التربوي ؛ حيث أوصى حداد (١٤١٥هـ) : " بأن تهتم الجهات المسؤولة في وزارة المعارف بالشؤون الشخصية للمشرفين التربويين والمعلمين ، مثل : الاهتمام بالحاجات المالية والسكنية والاجتماعية " ص ١٧٧. وما أوصى به حداد يدخل في إطار الحوافز التي تسعى لتطوير أداء المشرف التربوي وزيادة إنتاجيته .

كما جاء في إجابات المستجيبين للدراسة التي قام بها مكتب التربية العربي لدول الخليج عن الإشراف التربوي (١٤٠٦هـ) مجموعة من المقترحات منها : " تنظيم برامج تدريبية للمشرفين والإداريين والمدرسين – وإعادة النظر في مهام المشرف التربوي وتحديدها – وضرورة زيادة عدد المشرفين وتخفيف الأعباء عنهم – وضرورة وضع حوافز للمشرفين والمدرسين لتنمية الرغبة في المهنة " . ص ١٣٧

وأثبتت دراسة (شابمان وآخرون ، **Chapman ,And others**) التي أجريت من قبل وكالة التنمية العالمية في دولة بتسوانا في إفريقيا عام (١٩٩١م) " أن الحوافز الجيدة تؤدي إلى إجادة الأداء ، والأداء يرتبط بشكل مباشر بنوعية وكمية كل من : (المكافآت ، والتدريب ، وفرص الترقية ، ودعم المجتمع للمعلمين ، والدعم والإشراف التعليمي ، والإصلاح المدرسي) .

وإذا ما أريد للمشرف التربوي أن يؤدي المهام والأدوار الموكلة إليه ؛ فلا بديل من وضع حوافز تطويرية متنوعة ومدروسة بعناية لتطوير أدائه ، وتهيئة جميع العوامل التي تدعم إجادته لعمله وتشجّعه على أداء وظائفه المتعددة ؛ لأنه إذا وجدت الحوافز يمكن تحسين وتطوير الأداء ، وإذا عدمت تراجع العطاء ، وهذا مما يجعل المشكلة جديرة بالدراسة والبحث .

الإحساس بمشكلة الدراسة :

مـــن واقـــع تجربة الباحث معلمًا ثم مشرفًا تربويًا بتعليم مكة المكرمة ، فقد تلمّس جوانـــب المشـــكلة المتمثلة في ندرة الحوافز التي يمكن أن تطوّر أداء المشرف التربوي ؛ حيث إنّه لا يتميز عن المعلم بشيء ، وكلاهما على مسمى وظيفة (معلم) حسب لائحة الوظـــائف التعليمـــية . وكان المشرف التربوي سابقًا يحصل على بعض الحوافز منها : (الإجـــازة المماثلـــة لإجـــازة المعلم ، واستلام مخصصات الانتداب كاملة عند زيارته للمدارس النائية وعدم تأخرها ، وتوافر المواصلات المناسبة لزياراته الميدانية) ولكن مع مرور الأيام فَقَدَ المشرف التربوي تلك الحوافز وأصبحت أعماله الإدارية أكثر من أعماله الفنـــية ، ولا يتمتع بإجازة مماثلة لإجازة المعلم في نصف العام الدراسي أوفي نهايته أو في العـــيدين ، بـــل إن معلمي الصفوف الأولية الحاصلين على تقدير امتياز يتمتعون بإجازة تصـــل إلى ثلاثـــة أشهر ونصف تقريبًا في نهاية العام الدراسي وفق نظام الحوافز الأخير الخـــاص بهذه الفئة من المعلمين بينما لا يحق لمشرف الصفوف الأولية ذلك ، ولا توجد حـــركة نقل للمشرفين بين المناطق والمحافظات أسوة بالمعلمين إلا بشرط العودة للتدريس ووجود احتياج في المنطقة التي يتم النقل إليها ، ولا يوجد نظام لتفريغ المشرف التربوي لمواصـــلة الدراســـات العليا إن تمّ قبوله في إحدى جامعات المملكة العربية السعودية إلا بقائمة من الشروط – تحد من الطموح – وضعتها وزارة الخدمة المدنية مؤخرًا .

ومـــن خـــلال توصـــيات العديد من الدراسات السابقة ، مثل : (دراسة الزامل وخطـــاب ، ودراســـة القـــبلان وعون الله ، ودراسة كحلان ، ودراسة عبد الوهاب) وجمـــيعها أجريـــت في المملكـــة العربية السعودية عام (١٤٠٢هـــ) وقُدمت في ندوة أقيمـــت بمعهـــد الإدارة العامة بالرياض بعنوان : (نظام الحوافز في الخدمة المدنية) أجمع الباحثون فيها على أن الحوافز ضرورية لأي موظف لتطوير أدائه ، ولزيادة إنتاجيته .

ويـــرى الباحـــث أنّ استمرار هذا الوضع قد يؤدي إلى تسرب الكفاءات المتميزة العاملـــة حالـــيًا في مـــيدان الإشراف التربوي ، وعدم تقدم المعلمين المتميزين للعمل في الإشراف التربوي في السنوات القادمة ، ولاشك أن الحاجة ماسة إليهم .

تحديد مشكلة الدراسة :

رغـــم أهمية الإشراف التربوي في مساعدة المعلمين وتحسين وتطوير العملية التربوية والتعليمـــية ، إلا أن المشـــرف التربوي بالمملكة العربية السعودية لا يتمتع بحوافز تلائم الدور القيادي المطلوب منه ، أو تلائم المهام العديدة الموكلة إليه ، ورغبة من الباحث في معـــرفة الحوافز التي يمكن أن تطوّر أداء المشرف التربوي بمنطقة مكة المكرمة ؛ فقد حدّد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي : –

س / ما الحوافز التي يمكن أن تطوّر أداء المشرف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين بمنطقة مكة المكرمة ؟

ويتفرع عن الســـؤال السابق الأسئلة التالية :–

١– مـــا الحوافـــز المـــتوافرة للمشرف التربوي لتطوير أدائه من خلال ممارسته لعمله في الإشراف التربوي ؟

٢– مـــا الحوافـــز الأكثر أهمية التي يمكن أن تطوّر أداء المشرف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين ؟

٣– هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعدل العام لدرجة توافر الحوافز للمشرفين التربويين ، والمعدل العام لدرجة أهميتها ؟

٤– هـــل توجـــد فـــروق ذات دلالة إحصائية بين المعدلات العامة لدرجة توافر الحوافز للمشرفين التربويين باختلاف الإدارة التعليمية بمنطقة مكة المكرمة ؟

أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى :-

١- رصـــد الحوافز المتوافرة للمشرف التربوي لتطوير أدائه من خلال ممارسته لعمله في الإشراف التربوي .

٢- الكشف عن الحوافز الأكثر أهمية التي يمكن أن تطوّر أداء المشرف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين .

٣- معــرفة الفـــروق ذات الدلالـــة الإحصـــائية بين المعدل العام لدرجة توافر الحوافز للمشرفين التربويين ، والمعدل العام لدرجة أهميتها .

٤- معــرفة الفـــروق ذات الدلالة الإحصائية بين المعدلات العامة لدرجة توافر الحوافز للمشرفين التربويين باختلاف الإدارة التعليمية بمنطقة مكة المكرمة .

أهمية الدراسة :

تكمـــن أهمـــية الدراسة في أنها من الدراسات التربوية المصنّفة في أولويات البحث الـــتربوي في مجـــال الإشراف التربوي من قبل الإدارة العامة للبحوث التربوية في وزارة المعارف بناءً على دراسة ميدانية أجريت لهذا الغرض . الضويان وآخرون (١٤٢١هـــ، ص ٧٧) . إضافة إلى ذلك يمكن إبراز أهمية الدراسة في النقاط التالية :-

١- أنهـــا تفـــيد الجهـــات المختصة في وزارة المعارف في الكشف عن الحوافز المتوافرة للمشرف التربوي لتطوير أدائه من خلال ممارسته لعمله في الإشراف التربوي .

٢- أنهـــا تفيد الجهات المختصة في وزارة المعارف في الكشف عن الحوافز الأكثر أهمية التي يرى المشرفون التربويون أنها يمكن أن تطوّر أداءهم .

٣- أنها تفيد الجهات المختصة في وزارة المعارف وإدارات التعليم في معرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين درجة توافر الحوافز ودرجة أهميتها ، وكذلك معرفة الفروق ذات الدلالـــة الإحصـــائية بـــين المعدلات العامة لدرجة توافر الحوافز للمشرفين التربويين باختلاف الإدارة التعليمية بمنطقة مكة المكرمة .

٤- أنهـا تفـيد الجامعـات السعودية التي تُعدّ المشرفين التربويين أو تقدّم لهم البرامج التدريبيـة في التعرف على البرامج الدراسية والتدريبية التي يرغب فيها المشرفون التربويون لتطوير أدائهم .

٥- أنهـا تفـيد الباحثين التربويين في الإسهام بأبحاث أخرى حول أهمية الحوافز بجميع أنواعها لتطوير أداء العاملين في الوظائف التعليمية المختلفة .

تعريف مصطلحات الدراسة :

١ـ الحوافز : (INCENTIVES)

لغويًـا مـن حَفَزَ، والحَفْزُ عند ابن منظور (١٤١٤هـ) هو : " حثّك الشيء من خلفـه سوقًا – حفزه يحفزه حفزًا فهو حافز والجمع حوافز ، وفي حديث البُراق : وفي فخذيه جناحان يحفز بهما رجليه ، وقوس حَفُوز : شديدة الحفز والدفع للسهم ، والليل يحفز النهار حفزًا : يحثّه ويسوقه ، والحفز : الحثّ والإعجال " . ص٣٣٧

ويعـرّف درّة ، والصـباغ (١٩٨٦م) الحوافز بمعناها الواسع على أنها : " مرادفة لكـلمة العوائد ، أي : تلك المثيرات الخارجية التي تحرك الدوافع ، وهي كل الأدوات والخطط والوسائل التي تستخدمها الإدارة لبدء سلوك ما ، أو إيقافه ، أو تشجيعه ، أو تنشـيطه ، أو توجـيهه وجهة معينة ، أما الحوافز بالمعنى الضيق ؛ فترتبط بكلمة نظام ، ونعني بذلك خطط دفع الأجور المرتبطة بإنتاجية العاملين " . ص ٤٨٦

ويمكن تعريف الحوافز إجرائيًا بأنها : (الحوافز التي تهدف إلى تطوير الأداء ، وهي مجموعـة العوامـل التشجيعية المادية ، والمعنوية ، والإدارية ، والدراسية ، والتدريبية ، والمسـتمدة من المهنة ، والخاصة بالخدمات الاجتماعية وبيئة العمل... ، التي يمكن أن تطوّر أداء المشرف التربوي وتثير قواه الجسمية والانفعالية لإنجاز مهامه على أكمل وجه برغبة قوية وهمّة عالية) . وقد تمّ تعريف الأقسام المختلفة للحوافز في الإطار النظري .

٢ ــ المشرف التربوي : (EDUCATIONAL SUPERVISOR)

عــرّفه موســى (١٤١٧هــ) بأنه : " الشخص المكلّف من قبل جهاز الإشراف بــإدارة التعلــيم ، ويُفترض فيه الإعداد لمتطلبات مهامه التي تهدف إلى مساعدة المعلم ، وحســن تنفــيذ المــنهج المدرسي أثناء العام الدراسي ، ويكون كمصدر خبرات لكل العاملين بالمدرسة " . ص ٣٧

ويمكــن تعــريفه إجرائيًا بأنّه : معلم متميز في أدائه ، يُكلّف بالعمل في الإشراف الــتربوي دون تأهــيل مسبق ، ويمكن أن يشرف على جميع المدارس الأهلية والحكومية والخيريــة (الليلــية والنهارية) بالإضافة إلى المهام المكتبية والطارئة ، وكذلك اللجان التربوية والإدارية التي يتم تكليفه بها .

٣ ــ الإدارة التعليمية : (EDUCATIONAL DIRECTORATE)

يقصــد بها إجرائيًا : إدارة التعليم المركزية التي تشرف على جميع مدارس البنين في المــنطقة أو المحافظــة ويديرها مدير التعليم ، وتتواجد بها مكاتب مديري جميع الإدارات ومنهم مدير إدارة الإشراف التربوي .

حدود الدراسة :

اقتصــرت هــذه الدراســة على معرفة الحوافز التي يمكن أن تطوّر أداء المشرف الــتربوي ســواءً كانــت مادية ، أو معنوية ، أو إدارية ، أو تدريبية ، أو دراسية ، أو مستمدة من المهنة ، أو خاصة بالخدمات الاجتماعية أو ببيئة العمل ... .

كمــا اقتصرت على أخذ وجهة نظر جميع المشرفين التربويين العاملين في إدارات التعليم الخمس بمنطقة مكة المكرمة ، والتي تشمل : { مكة المكرمة (العاصمة المقدسة) – جدة – الطائف – القنفذة – الليث } المستجيبين لأداة الدراسة .

وقد أجريت الدراسة في الفصل الدراسي الأول من عام (١٤٢٣/١٤٢٢هــ) .

الفصل الثاني :

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً : الإطار النظري :

أ- المبحث الأول : الإشراف التربوي .
ب-المبحث الثاني : الحوافز وتطوير الأداء .

ثانيا : الدراسات السابقة :

أ- دراسات الحوافز .
ب- دراسات الدافعية والرضا الوظيفي .

أولاً : الإطار النظري :

تمهيد :

يشمل الإطار النظري مبحثين هما :-

أ- الإشـــراف الـــتربوي : وفـــيه يتم استعراض مفهوم الإشراف التربوي ، وأهمية الإشراف التربوي ، ووظائف ومهام المشرف التربوي .

ب- الحوافـــز وتطويـــر الأداء : وفيه يتم استعراض حثّ الإسلام على العمل ، ونظام الحوافـــز في الإســـلام ، وتصـــنيفات وأقســـام الحوافـــز ، والعلاقة بين الدوافع والحوافز ، والنظريات الإدارية الحديثة (المعاصرة) ، وأهمية إيجاد نظام للحوافز ، وشروط نجاح أنظمة الحوافز .

أ- المبحث الأول : الإشراف التربوي :

مفهوم الإشراف التربوي :

يعتـــبر الإشراف التربوي خدمة فنية تعاونية بين المشرف التربوي والمعلم ، وتتنوع أشـــكاله للنهوض بالعملية التعليمية لذلك فقد تعددت مسمياته وتغيرت مفاهيمه نتيجة للتطورات الحديثة في المفاهيم التربوية ، فمن مسمى التفتيش إلى التوجيه إلى الإشراف ، وجمـــيعها مازالـــت معـــترفًا بها كما جاء في دراسة مكتب التربية العربي لدول الخليج (١٤٠٦هـ ، ص٨)

ويخـــتلف مفهوم الإشراف التربوي من باحث لآخر ومن فترة زمنية لأخرى ، بل ومـــن دولـــة لأخـــرى أيضًا حسب تقدم التربية فيها لذلك لابد من التعريف بما كتبه المهـــتمون بالإشـــراف الـــتربوي عـــن المفاهيم الجديدة للإشراف ؛ حيث عرفه بستان (١٤٠٩هـ) على أنه : " ذلك الجزء من الإدارة التربوية الذي يُعنى في الدرجة الأولى بالعناصـــر البشرية المكونة للتنظيم الإداري أو المؤسسة الإدارية التربوية وهو يهدف إلى

إقامة علاقات إنسانية على أساس يمكّن كافة الأفراد العاملين من تقديم إسهاماتهم الكاملة في العملية التربوية " . ص٩٢

وعـــرف نشوان (١٤١٢هـــ) الإشراف التربوي على أنه : " عملية من عمليات تحـــليل الـــنظم تشـــتمل عـــلى سلسلة من التفاعلات والأحداث بين المعلم والمشرف الـــتربوي ، وهو كعملية لها مدخلاتها التربوية ومخرجاتها ، ويفترض أن تكون المخرجات على نحو أفضل من ذي قبل ، كما أنّ المدخلات تؤثر تأثيرًا واضحًا على عملية الإشراف التربوي " . ص ٢٠٨

أما العاصم (١٤١٦هـــ) فقد عرفه بأنّه : " مجهود تشخيصي علاجي تعاوني يبذله المشرف أو الموجّه ، لأجل بلوغ الأثر الإيجابي في عمله بحيث ينعكس ذلك على التلاميذ عن طريق المعلم بقصد بلوغ الأهداف المنشودة " . ص١٣

كذلـــك فقد حددت دراسة مكتب التربية العربي لدول الخليج التي أعدها الحبيب (١٤١٧هـــ) مفهوماً حديثاً للإشراف التربوي على أنّه : " عملية تربوية قيادية إنسانية هدفها الرئيسي تحسين عمليتي التعليم والتعلّم من خلال توفير مناخ العمل الملائم لجميع أطـــراف العملية التربوية التعليمية ، مع تقديم كافة الخبرات والإمكانات المادية والفنية لـــنمو وتطوير جميع هذه الأطراف ومتابعتها وفق تخطيط علمي وتنفيذ موضوعي يهدف إلى رفع مستوى التعليم وتطويره ، وبناء الإنسان الصالح " . ص٤١

أما وزارة المعارف (١٤١٩هـــ) فترى أن مفهوم الإشراف التربوي : " هو عملية فنـــية شورية قيادية إنسانية شاملة غايتها تقويم وتطوير العملية التعليمية والتربوية بكافة محاورها " . ص٣٥

٤٢٢٥

ومما سبق نستنتج أن مفهوم الإشراف التربوي يتضمن ما يلي :-

١- أنه عملية قيادية فنية تعاونية شورية تعنى بالمعلم والمتعلم .

٢- أنه عملية تنسيقية بين كافة محاور العملية التعليمية .

٣- أنه عملية تقوم على بناء علاقات إنسانية بين المشرف والمعلم .

٤- أنه يعنى بتطوير كفاءة العاملين وبتقويم أعمالهم .

ويستنبط الباحث مما سبق المفهوم التالي للإشراف التربوي :-

(هــو عملــية فنــية قيادية شورية قائمة على العلاقات الإنسانية المتبادلة بين المشرف التربوي والمعلم بهدف تحسين وتطوير عمليتي التعليم والتعلّم ، وبناء الإنسان الصالح) .

أهمية الإشراف التربوي :

إن تطــور العلــوم وتعقــد مناحي الحياة الاجتماعية والتربوية في العصر الحديث وازدياد عدد التلاميذ والمعلمين وبالتالي ازدياد عدد المدارس ، كل ذلك جعل للإشراف التربوي أهمية بالغة في مواجهة المواقف التربوية المختلفة ؛ لذلك ترى الخطيب وآخرون (١٩٨٧م) : " أن الإشراف التربوي ضرورة ملّحة للأسباب التالية :-

١- تقــدم علوم التربية ودخول تجارب متنوعة ، أدى إلى تطوير أساليب الــتدريس الحديــثة ، وهذا يحتاج لمشرف خبير يختار المفيد للمواقف التعليمية المختلفة .

٢- فترة الإعداد المسلكي للمعلم غير كافية ؛ لذلك فهو يكمل تعلّمه من ممارســته لمهنة التعليم ، وبالتالي يحتاج لمشرف تربوي خبير في طرائق التدريس الناجحة .

٣- إن المعــلم القديم يحتاج لتوجيهه للحديث في شؤون التربية والتعليم ، وهذه مهمة المشرف التربوي .

٤- إن المعــلم المنقول إلى بيئة مدرسية جديدة يحتاج للتأقلم والتكيف مع الوضع الجديد ؛ لذلك فهو يحتاج للإشراف التربوي .

٥- إن المعــلم المــنقول مــن تعليم عام إلى تعليم فنّي أو خاص يحتاج إلى توجيهه لأساليب جديدة في التدريس عن طريق الإشراف التربوي .

٦- إن بعــض المعلمين قد يُسند إليهم تدريس مواد ليست من تخصصهم الأصلي ، وهم بالتالي يحتاجون للإشراف التربوي والتدريب أيضًا .

٧- إن نواحــي الضــعف لــدى بعض المعلمين تحتاج لمشرف خبير يحمي التلاميذ ويعمل على رفع مستوى أداء المعلم .

٨- إن كل عمل من الأعمال الميدانية يحتاج إلى مشرف يتابع ويوجّه ويقوّم وينسق ، وهذه من مهام المشرف التربوي " . ص ١٤٧

وقد أكدت وزارة المعارف (١٤١٩هـ) مدى أهمية الإشراف التربوي والحاجة إليه من خلال تعريفات الإشراف التربوي ، والأدوار المختلفة للمشرف التربوي ، وبيّنت أنه : " يمكن التوصل إلى أهمية الإشراف التربوي لأنه أداة لتطوير البيئة التربوية التعليمية ، ويبدو ذلك مما يأتي :-

١- أن التربية لم تعد محاولات عشوائية ، بل عملية منظمة لها مدارسها الفكرية التي تسعى جميعها إلى الرقي بالإنسان .
٢- الإنسان بطبيعته يحتاج إلى المساعدة ، ومن هنا تأتي حاجة المعلم إلى المشرف كونه مستشارًا ومشاركًا ، وعمله يكمل عمل المعلم .
٣- إن التحاق عدد من غير المؤهلين تربويًا بالعمل في مهنة التدريس يتطلب وجود مخطّط ومدرّب ومرشد ، وهو المشرف التربوي .
٤- إن اصطدام المعلمين القدامى المؤهلين تربويًا بواقع يختلف في صفاته عما تعلموه في مؤسسات الإعداد ، يجعلهم بحاجة للإشراف التربوي .
٥- تشير الملاحظة والخبرة إلى أن المعلم المبتدئ مهما كانت صفاته الشخصية واستعداده وتدريبه ، يظل بحاجة إلى التوجيه من أجل :-

- التكيف مع الجو المدرسي الجديد ، وتقبل العمل بجميع أبعاده ومسؤولياته .
- تنمية علاقات إنسانية طيبة مع إدارة المدرسة ومع زملائه وطلابه .
- تعرف الصورة الكلية للمنهج ، والأهداف المطلوب تحقيقها .
- التغلب على مشكلات المحافظة على النظام وضبط الطلاب وعلاجها ، والعمل على استثارة اهتمامهم وتحفيزهم للإقبال على الدراسة .
- تشخيص مشكلات الطلاب ، وإيجاد حلول لمعوقات العملية التعليمية .
- تعرف وسائل التقويم المناسبة ، وتعرف أهمية التقويم المستمر ، والتأكد من مدى تحقق أهداف التدريس .

٦- وجود المعلم القديم الذي لم يتدرب على الاتجاهات المعاصرة والطرائق الحديثة يؤكد الحاجة إلى عملية الإشراف .

٧- المعــلم المتمــيز يحتاج إلى الإشراف عند تطبيق أفكار جديدة ، ويمكن الاستفادة منه في تقديم درس توضيحي لزملائه " . ص ٣٨

ونخلــص ممّــا ســبق إلى أن الإشــراف التربوي ضرورة لازمة للعملية التربوية والتعليمــية ؛ لأنــه يحــدد السبل ويرسم الطرق ولأن المشرف التربوي موجّه ومدرّب ومرشد ، بل إن نجاح العملية التعليمية يعتمد على وجود مشرف تربوي مؤهل وخبير في تنفيذ مهام الإشراف التربوي بدقة وكفاءة عالية .

وظائف ومهام المشرف التربوي :

يقوم المشرف التربوي بمتابعة وتحسين وتطوير العملية التربوية والتعليمية من خلال أدائــه للعديــد من المهام والوظائف . وقد لخصت الخطيب وآخرون (١٩٨٧م) مهام المشرف التربوي في : تطوير المناهج – والإشراف على الموقف التعليمي التعلّمي وتنظيمه – والإشــراف على النمو المهني للمعلمين – والإشراف على طرائق التعليم وأساليبه – والاهتمام بالمعلم المبتدئ في التدريس – وتقويم العملية التعليمية . ص ٢٠١

كما عددت دراسة الثمالي (١٤١٧هـ) مجموعة من الوظائف الرئيسة للمشرف التربوي هي : " التخطيط – الاتصال – التنسيق – التوجيه والحفز – التقويم والمتابعة – التنظيم – القيادة – التدريب " . ص ١٣١

وأبــرزت دراســة مكتــب التربــية العــربي لدول الخليج التي أعدها الحبيب (١٤١٧هـ) : " المهام الأساسية للمشرف التربوي وفق ما يلي :-

١- مساعدة المعلم على فهم الأهداف التربوية والسلوكية ، وتدريبه على الأساليب الحديثة في التدريس ، واختيار الوسائل التعليمية المناسبة .

٢- مــتابعة خطة المعلم وإجراءاته التنفيذية والمساهمة في علاج مشكلات العمل .

٣- المساهمة في تخطيط وتنفيذ برامج النشاطات المدرسية المختلفة .

٤- المساهمة في معالجة المشكلات التي تواجه المعلمين والإدارات المدرسية .

٥- توثيق الصلة والعلاقات الإنسانية مع المعلم ومع البيئة المدرسية .

٦- تشـــجيع المعلمين على التجديد والابتكار ؛ بالإشراف على التجارب الجديدة وإطلاع المعلمين على أحدث المطبوعات والبحوث التربوية ، وإتاحة الفرصة لهم لحضور المؤتمرات العلمية والتربوية .

٧- المســاهمة في تخطــيط وتنفيذ دورات تدريبية متنوعة في المستحدثات التربوية وفي تطوير المناهج الدراسية ، بالإضافة إلى التدريب على إنتاج واستخدام الوسائل التعليمية المختلفة وطرق الاستفادة منها .

٨- عقــد لقاءات دورية مع المعلمين وإدارات المدارس لمناقشة المشكلات الــتي تواجههم واقتراح الحلول لمعالجتها ، مثل : مشكلات الرسوب والتســرب ، وضــعف التلامــيذ في المــواد المختلفة ، والمشكلات الاجتماعية والنفسية .

٩- المساهمة في تقديم الدروس التوضيحية وتنظيم برامج للزيارات المتبادلة بين المعلمين المتميزين " . ص ١٥٠

أمــا وزارة المعــارف (١٤١٩هــ) فترى أن وظائف المشرف التربوي متداخلة ، لكــنها تتلخص في : " وظائف إدارية – وظائف تنشيطية – وظائف تدريبية – وظائف بحثية – وظائف تقويمية – وظائف تحليلية – وظائف ابتكارية " . ص٤٢

ويــرى الباحث أنّ وظائف المشرف التربوي تتلخص في القيام بالعمليات التالية : (التخطــيط – التنسيق – القيادة – التوجيه – التدريب – إجراء البحوث – الإبداع والابتكار – التقويم والمتابعة) .

ويتفرع عن هذه الوظائف الإشرافية نوعان من المهام هما :-

١- مهام إنسانية اجتماعية للمشرف التربوي تتمثل في إقامة علاقات إنسانية ، وتوثيق الصــلة مع إدارات المدارس والمعلمين والطلاب ، ومع رؤسائه وزملائه المشرفين التربويين أيضًا .

٢- مهـــام مهنية فنية للمشرف التربوي تتمثل في تخطيط العمل ، والاتصال والتنسيق بين جميع أطراف العملية التعليمية والتربوية من إداريين ومعلمين وغيرهم ، وتطبيق الأســـاليب الإشـــرافية المختلفة ، وإجراء البحوث والتجارب التربوية ، والتقويم والمتابعة ، والتدريب ، وتحليل كل ما يتعلق بالعملية التعليمية ، والإبداع في ابتكار أساليب تعليمية جديدة ومفيدة للمعلمين والطلاب .

ب- المبحث الثاني : الحوافز وتطوير الأداء :

حثّ الإسلام على العمل :

أقــرّ الإسلام العمل وحثّ عليه ؛ ليكسب الإنسان قوته من عمل يده ، ويسعى بالـــتالي لإعالـــة أهلـــه وأولاده مما يكسبه من هذا العمل ، وفي القرآن الكريم كثير من الآيات التي تحثّ على العمل وترغب في الاستفادة مما سخره الله للإنسان على ظهر هذه الأرض ، منها قوله تعالى : " هو الذي جعل لكم الأرض ذلولاً فامشوا في مناكبها وكلوا من رزقه وإليه النشور" (١٥، الملك) .

وقال تعالى أيضًا : " فإذا قضيت الصلاة فانتشروا في الأرض وابتغوا من فضل الله واذكروا الله كثيرًا لعلكم تفلحون " (١٠، الجمعة) . وقوله تعالى أيضاً : " والأرض بعد ذلـــك دحاهـــا ، أخـــرج مـــنها ماءهـــا ومـــرعاها ، والجـــبال أرساها ، متاعًا لكم ولأنعامكم " (٣٠-٣٣ ، النازعات) .

وقـــد ذلّـــل الله سبحانه وتعالى الأرض ومهدها ومكّن الإنسان من العمل والعيش عـــلى ظهرها ؛ لعظم فائدة العمل وأهميته ونفعه للفرد والمجتمع ، وأحلّ سبحانه وتعالى العمـــل وكسب الرزق من البحر أيضًا حيث يقول في كتابه الكريم : " وهو الذي سخر الـــبحر لـــتأكلوا منه لحمًا طريًا وتستخرجوا منه حلية تلبسونها وترى الفلك مواخر فيه ولتبـــتغوا من فضله ولعلكم تشكرون " (١٤، النحل) . وهذه الآيات وغيرها كثير في كتاب الله عزّ وجل تحث على العمل وعلى طلب الرزق وفضل كسب الإنسان ماله من عمل يده .

وأمّـــا في الحديـــث الشريف فقد وردت أحاديث كثيرة تبيّن فضل العمل وشرف منزلـــته في الإسلام ، منها قوله صلى الله عليه وسلم : " ما أكل أحد طعامًا قط خيرًا من أن يـــأكل مـــن عمل يده ، وإن نبي الله داود عليه السلام كان يأكل من عمل يده " . رواه البخاري (النووي - ١٤٠٧هـــ ، ص ٢٥٨) .

ويقول عليه الصلاة والسلام : " من أمسى كالاً من عمل يده أمسى مغفورًا له ". رواه الطبراني (الدمياطي – ١٤٠٨هـ ، ص ٦٣٣) . ويقول عليه الصلاة والسلام أيضًا : " لأن يحتطب أحدكم حزمة على ظهره ، خيرٌ له من أن يسأل أحدًا فيعطيه أو يمنعه " متفق عليه (النووي – ١٤٠٧هـ ، ص ٢٥٨) . وفي بيان محبة الله سبحانه وتعالى للعبد الذي يعمل ويتقن عمله يقول عليه السلام : " إن الله يحبّ إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه " . رواه البخاري (الألباني – ١٤٠٨هـ ، ج١ ، ص ٣٨٣) .

وخلاصة ما سبق أنّ الإسلام دين عبادة وعمل والمسلم العامل العابد أحبّ إلى الله من المسلم العابد الذي لا يعمل ، وأنّ الله سبحانه وتعالى يحبّ العبد الذي يعمل ويتقن عمله ، وقد صحّ عن النبي صلى الله عليه وسلم مزاولته للرعي على قراريط لأهل مكة ، وعلى الرغم من أنه كان المعلم والعابد والمجاهد والإمام العظيم فقد روت عائشة رضي الله عنها : " أنّ النبي صلى الله عليه وسلم كان يفلي (يرقع) ثوبه ، ويحلب شاته ، ويخدم نفسه " . رواه البخاري (الألباني – ١٤٠٨هـ ، ج٢ ، ص ٨٩٢) .

نظام الحوافز في الإسلام :

خلق الله سبحانه وتعالى الجنّ والإنس لعبادته ، حيث قال في كتابه العزيز : " وما خلقت الجن والإنس إلا ليعبدون " (٥٦ ، الذاريات) .

وقد أرسى الإسلام مبادئ الثواب والعقاب قبل أربعة عشر قرنًا وقبل أن ينادي الفكر الإداري المعاصر بتلك المبادئ ، ووعد الله المؤمنين المستجيبين لأوامره والمجتنبين لنواهيه بالجنة في يوم لا ينفع فيه مال ولا بنون إلا من أتى الله بقلب سليم ، كما توعّد الكافرين والضالين بعذابه في نار جهنم والعياذ بالله ، والإنسان سوف ينال الجزاء المناسب لعمله في الدنيا ، ومعنى ذلك أنّ الحوافز إيجابية تتمثل في الثواب بالجنة للمؤمنين وسلبية تتمثل في العقاب بالنار للكافرين ، قال تعالى : " فمن يعمل مثقال ذرة خيرًا يره ، ومن يعمل مثقال ذرة شرًا يره " (٧– ٨ ، الزلزلة) .

كما راعى الإسلام الحاجات الإنسانية وسعى لإشباعها حيث فرض الأجر (الراتب) للعامل وحثّ على مراعاته والتخفيف عنه وعدم تكليفه بأعمال لا يستطيع القيام بها ، ومعاملته المعاملة الإنسانية الكريمة وإعطائه الأجر قبل أن يجفّ عرقه في إشارة إلى عدم تأخير أجر العامل ، قال صلى الله عليه وسلم : " أعطوا الأجير أجره قبل أن يجفّ عرقه " . رواه البخاري (الألباني – ١٤٠٨هـ ، ج١ ، ص ٢٤٠) . كما أمر صلى الله عليه وسلم بأن يكون الأجر معلومًا للعامل قبل بداية العمل ، وبذلك رسمت توجيهات القرآن والسنة معالم الطريق لحركة العلاقات الإنسانية في السلوك الإداري الإسلامي ؛ حيث يؤكد العلي (١٤٠٥هـ) أن الإسلام أوجد صفات للعامل ولصاحب العمل تشكل أسمى أخلاقيات سلوكهم الاجتماعي ، منها على سبيل المثال :-

١- " الأمانة والعدالة – الأمانة في أداء الواجب الوظيفي ، والعدالة بين العاملين وعدم التمييز بينهم ، سوى تمييز أحدهم في الأداء عن الآخر .

٢- التعاون والرحمة – التعاون بين العامل ومن يحيط به داخل التنظيم ، والرحمة التي تحكم سلوك العامل ورب العمل بالرفق واليسر .

٣- القصد والاعتدال – الاتزان والاعتدال في التصرف وفي الإنفاق .

٤- الصدق والإخلاص – الصدق في القول والفعل وفي كل شؤون الوظيفة ، والإخلاص في أداء المهام الوظيفية " . ص٢٣٠

وشرع الإسلام مبدأ التكافل الاجتماعي ، وفي حالة مرض العامل أو عجزه عن العمل فإن الدولة الإسلامية مسؤولة عن توفير العيش الكريم له ولأفراد أسرته ، وإذا توفي عنهم عائلهم فإن ولي الأمر يحدد لهم ما يكفيهم من المال حتى يشبوا ويتحملوا مسؤولية أنفسهم ، وفي ذلك يقول صلى الله عليه وسلم : " أنا أولى بالمؤمنين في كتاب الله ، فأيكم ما ترك دَيْنًا أو ضَيَعةً (أي عيالاً) فادعوني فأنا وليّه ، وأيكم ما ترك مالاً فليؤْثر بماله عصبته من كان " رواه البخاري (الألباني-١٤٠٨هـ،ج١،ص ٣٠٤) .

ويوضح النمر وآخرون (١٤١٤هـ) : " أن الفكر الإداري في الإسلام يمثل أرقى مراحل النظم والنظريات الإدارية ، ومما يدل على ذلك :-

١- مراعاة المسلم لدينه فيما يوكل إليه من مهام وأعمال لإحساسه برقابة إدارية عليا ورقابة ذاتية مستمدة من عقيدته وقيمه الروحية .

٢- الأخذ بمبدأ الشورى في تعاملات الفرد المسلم مع رؤسائه ومرؤوسيه مصداقًا لقوله تعالى : " وأمرهم شورى بينهم " . (٣٨ ، الشورى)

٣- إقرار مبدأ الأجر والجدارة وتقسيم العمل ، انطلاقاً من قوله تعالى : " إنّ خير من استأجرت القويّ الأمين " (٢٦، القصص) " . ص ٢٩

وخلاصة ما سبق أن الإسلام قد كرم الإنسان العامل وحدد حوافز إيجابية في حالة أدائه لعمله على الوجه المطلوب ، وحوافز سلبية في حالة تقصيره في عمله ، وهو بذلك قد سبق المنظرين الإداريين في العصر الحديث بمئات السنين في إقرار مبادئ الحوافز الإيجابية والسلبية .

تصنيفات وأقسام الحوافز :

لأن حاجات الإنسان متعددة وغير مستقرة ؛ فإن الحوافز التي تستثيرها متعددة وكثيرة ، وقد اختلف المهتمون بالإدارة حول تصنيفات وأقسام الحوافز ، إلا أن أشهر التقسيمات هي :-

أ- حوافز إيجابية وحوافز سلبية:

قسّم المختصون في علم الإدارة الحوافز إلى قسمين رئيسين هما الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية ؛ حيث يرى علاقي (١٤٠١هـ) : " أن الحوافز إيجابية تتمثل في الدخل المالي أو العلاوة وهي غير كافية لتغيير سلوك الأفراد لأن زيادة الدخل قد تتحقق نتيجة الأقدمية أو العلاوة الدورية النظامية دون اعتبار لإنتاجية الموظف أو سلوكه تجاه الأهداف العامة للمنظمة ، أو سلبية تتمثل في التهديد بالفصل ، أو عدم منح العلاوة ، أو عدم الترقية ، وهي معروفة وممارسة في المنظمات " . ص ٥٥٤

ويرى العسكر (١٤٠٩هـ) : " أن الحوافز إيجابية أو سلبية ، حيث يمكن حفز الفرد بتقديم ما يشبع حاجاته ، أو بحرمانه من إشباع متوقع لحاجاته . وتتمثل الحوافز

الإيجابيـــة في كافة الأساليب المادية والمعنوية لتعزيز أسلوب معين في سلوك الأفراد ، أما الحوافز السلبية فتتمثل في كافة الأساليب المادية والمعنوية التي تستخدم للحد من أسلوب معين في السلوك ؛ كاستخدام أسلوب الحسم أو الإنذار أو العقوبات " . ص ٢٠

ويـــتفق الباحث مع علاقي والعسكر في أنّ الحوافز إمّا إيجابية أو سلبية لأنها كلها تحفـــز الموظـــف لأداء مهام عمله ، ويطلق المختصون في علم الإدارة على هذا التصنيف (أسلوب الجزرة والعصا) .

٢ ـ حوافز مباشرة وحوافز غير مباشرة :

يقصـــد بالحوافـــز المباشرة التي تعطى مباشرة للموظف بناءً على إنجازه ، وأمّا غير المباشـــرة فهـــي الـــتي تتضـــمن امتيازات وتسهيلات خاصة للموظف بناءً على موقعه الوظيفي ، ويؤكد ذلك اليحي (١٩٨٦م) حيث يرى : " أن الحوافز المباشرة هي التي يحـــسّ بها الفرد إحساسًا مباشرًا كربط الأجر بالإنتاج ، أما غير المباشرة فهي التي تحوي مجموعة من التسهيلات والامتيازات والخدمات الاجتماعية " . ص٦ ، ومن أمثلة الحوافز غـــير المباشرة : استفادة الموظف من بطاقة عمله مثلاً في الحصول على تخفيضات خاصة ببعض الخدمات الصحية أو الاقتصادية أو ... .

٣ ـ حوافز قصيرة الأجل (وقتية) وحوافز طويلة الأجل :

الحوافـــز قصيرة الأجل هي الوقتية التي تنشأ نتيجة ظروف معينة أمّا طويلة الأجل فهـــي الحوافـــز الموجودة في خطة المنشأة الأساسية ، حيث يؤكد سلامة (١٩٨٧م) : " أن الحوافـــز قصيرة الأجل تتمثل في كافة الأساليب المادية والمعنوية التي تخدم أهداف المـــنظمة في توجيه وتنمية أداء الموظف لفترة قصيرة جدًا كالعقوبات الفورية الآنية ، أو لفـــت الـــنظر ، أو تقـــديم الشكر ، أما الحوافز طويلة الأجل فتتمثل في كافة الأساليب المعـــنوية والماديـــة الـــتي تخـــدم أهداف المنظمة كالترقيات وتحسين بيئة العمل وتطوير الإجراءات الإدارية " . ص ٣٦ ، ويرى الباحث أنّ أيّ منشأة يجب أن يكون فيها نظام خاص لمنح الحوافز سواءً كانت قصيرة الأجل أم طويلة الأجل ، وذلك لتحقيق الأهداف قصيرة المدى وطويلة المدى .

٤ ـ حوافز فردية وحوافز جماعية :

الحوافـــز الفـــردية هي التي تخص موظفًا بعينه أمّا الحوافز الجماعية فهي التي تعطى لمجموعـــة مـــن الموظفين ، ويؤكد ذلك سلامة (١٩٨٧م) بقوله : " إنّ الحوافز الفردية تتمثل في جميع الأساليب المادية والمعنوية الإيجابية والسلبية ، الموجهة للعامل دون غيرها .

أمّـــا الحوافز الجماعية فتتمثل في جميع الأساليب المادية والمعنوية الإيجابية والسلبية الموجهـــة لمجموعـــة مـــن العاملين نظرًا لقيامهم بعمل معين " . ص٣٦ ، وهذا التصنيف ضروري ومنطقي بناءً على أنّه هناك إنجازات فردية وإنجازات جماعية .

٥ ـ حوافز أولية وحوافز ثانوية :

تتمثل الحوافز الأولية في حاجات الجسم الأساسية التي يسعى الإنسان لإشباعها ، بيـــنما تتمـــثل الحوافز الثانوية في الحاجات العليا للإنسان مثل : الحاجة للتقدير والتقبل والمكانـــة الاجتماعـــية ، ويؤكـــد ذلك مرسي (١٩٨٢م) حيث يعرّف الحوافز الأولية والحوافـــز الـــثانوية بقوله : " إنّ الحوافز الأولية هي التي عادة ما تلبي حاجات الجسم الأساســـيّة وعـــادة ما تأخذ شكل حوافز اقتصادية ، أما الحوافز الثانوية فهي التي تلبي حاجات الإنسان العليا مثل الحاجة إلى التقدير ، والحاجة إلى التقبل الاجتماعي ، والحاجة إلى المكانـــة الاجتماعية " . ص ٣٤ ، ومن الواضح أنّ هذا التصنيف قد بني على هرم ماسلو الذي يصنف الحاجات إلى حاجات أولية أساسية وحاجات ثانوية عليا .

٦ ـ حوافز مادية وحوافز معنوية وحوافز خدمات اجتماعية :

أ ـ الحوافز المادية :

هـــي الحوافـــز الـــنقدية ، وهي من أهم أنواع الحوافز خاصة بالنسبة للأفراد في مســـتوى الإدارة الدنيا في المنشأة ؛ حيث إن الحاجات الأساسية لم تشبع بالكامل بعد ، وعلـــيه فـــإن النقود تعتبر في هذه الحالة حافزًا قويًا للسلوك الإنساني ، و يذكر شاويش (١٩٩٦م) : " أن من أنواع الحوافز النقدية ما يلي : ـــ

١ – الأجر : لأنه يتيح للموظف تحقيق الكثير من الحاجات الأولية الأساسية .

٢ – الزيادات السنوية : ويجب أن تمنح بناءً على الكفاءة والإنتاجية والنشاط .

٣- المكافآت : للأعمال المتميزة أو عند تحقيق إنتاج عالٍ أو توفير في مجال ما .
٤- المشاركة في الأرباح : نسبة مئوية تعطى للموظف عالي الإنتاجية في المنشآت الربحية " . ص ٢٠٩

ويضيف الباحث للحوافز المادية : (البدلات المختلفة – العلاوات التشجيعية والاستثنائية – الانتدابات – الإجازات السنوية ونصف السنوية وفي العيدين – التفريغ للدورات التدريبية أو للدراسات العليا) .

ب ـ الحوافز المعنوية :

هي الحوافز التي تهتم برفع المعنويات وتخلو من العامل المادي ، ويؤكد ذلك الشنواني (١٩٩٦م) حيث يعرّفها على أنها : " الحوافز التي تخلو من العامل النقدي ومنها الشعور بالفخر والاعتزاز المستمد من مزاولة التخصص ، والشعور بالرضا نتيجة القيام بالعمل على الوجه المطلوب وتقدير الآخرين لشخصه ، والتمتع بالمركز الأدبي المصاحب للعمل ، ووجود فرص للترقية ، والشعور بالولاء نحو المشروع " . ص ٣٤٥

ويضيف الباحث للحوافز المعنوية : (الأمن الوظيفي – الألفة مع جماعة العمل – توفر فرص تحقيق الذات – المشاركة في اتخاذ القرار – الصلاحيات الإدارية المناسبة لمهام العمل – تحسين بيئة العمل المكتبية – المعاملة الإنسانية الكريمة – التكريم المعنوي الكتابي والشفهي) .

ج ـ حوافز الخدمات الاجتماعية :

يطلق عليها البعض اسم التعويضات أو الحوافز غير المباشرة بسبب أنّ الأفراد يحصلون عليها دون ارتباطها بمستوى أدائهم ، وهي تقدم لجميع العاملين لإشباع حاجاتهم الذاتية وإشعارهم أن الإدارة ترعى مصالحهم الشخصية وتساعدهم على حلّ مشكلاتهم الخاصة ، وتشمل الحوافز الاجتماعية خدمات تقدمها المنشأة للعاملين دون مقابل ، أو بمقابل رمزي ، ويذكر شاويش (١٩٩٦م) أنّ من أبرز تلك الخدمات :-

" توفير مستلزمات المعيشة الضرورية – مساعدة العاملين في إيجاد السكن الملائم – إنشاء صندوق للادخار – تقديم خدمات طبية للموظفين – تقديم خدمات ثقافية أو

تعليمية – إنشاء نادٍ للعاملين وأفراد أسرهم – تخصيص كافتيريا لتقديم المأكولات والمشروبات – إقامة الحفلات في المناسبات الرسمية – تنظيم الرحلات السياحية والترفيهية – نقل العاملين من العمل وإليه " . ص٢١٢

ويرى الباحث من وجهة نظره أنّ هذا التصنيف الأخير الذي قسّم الحوافز إلى حوافز مادية وحوافز معنوية وحوافز خدمات اجتماعية قد أورد أبرز الحوافز التي تهم المشرف التربوي ؛ لذلك فقد تمّ تضمين قدر كبير من هذه الحوافز في أداة الدراسة .

العلاقة بين الدوافع والحوافز :

لكل سلوك بشري دافع يكمن وراءه ؛ لذلك يمكن توجيه السلوك البشري الوجهة المرغوب فيها بتقديم الحافز المناسب لإشباع الحاجات والرغبات ، وبناءً على ذلك فإن الصلة وثيقة جداً بين الدافع والحافز ، وهي أقرب ما تكون لصلة المثير بالاستجابة . ومن المعروف أنّ دوافع الفرد للعمل من العوامل المهمة لتحديد مستوى الإنجاز للمنشأة بأكملها ، وتكون مهمة الإدارة إثارة تلك الدوافع والرغبات وتوجيه السلوك المترتب عليها في الاتجاه الذي يحقق أهداف المنشأة ويزيد من كفاءتها الإنتاجية .

ومن واجبات الإدارة الضرورية إطلاق القوى النفسية الكامنة في الأفراد ، ودفعهم للمساهمة عن رغبة واقتناع في زيادة مستوى الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة ، وهنا تتضح العلاقة بين الدافع إلى العمل من ناحية وبين الحافز على العمل من ناحية أخرى .

وقد أكد كل من (شاويش،١٩٩٦م،ص٢٠٨،والزعبي وعبيدات،١٩٩٧م،ص ١٦١) أنّ الحافز شيء خارج النفس البشرية وهو موجود في البيئة وتوفره المنشأة للعاملين فيها لإثارة حاجاتهم ودوافعهم ، أما الدافع فهو شيء داخل النفس البشرية يعبّر عن حاجة ما ويحث الفرد على العمل وفق السلوك المرغوب فيه من قبل إدارة المنشأة للحصول على الحافز المتاح ، وبالتالي إشباع الحاجة .

ولكي تتم عملية التحفيز بشكل جيد فلابد من وجود الدوافع لدى الأفراد ؛ لأن الذي لا يتوفر لديه الدافع يصعب أن يرتقي أداؤه بتقديم الحوافز له .

وترى الزغل (١٤١٣هـ) : " أن الإنسان إذا وجد في مواقف تتوافر فيها مثيرات لبعض حاجاته وشعر بالرغبة في إشباع حاجة ما يمكن القول : إنه في حالة دافعية ونترقب منه القيام بعمل ما لإشباع رغبته ، وتضيف : أنه يمكن حسب نظريات الدافعية حمل الأفراد على اتخاذ سلوك مرغوب بتقديم حوافز مادية أو معنوية توافق حاجاتهم ورغباتهم " . ص٨٤ ، وهي بذلك تؤكد أن الدوافع داخلية تنبع من حاجات ورغبات النفس البشرية ، بينما الحوافز خارجية تقدمها المؤسسة أو المنشأة لتلبية تلك الحاجات والرغبات مقابل الأداء الفعال والمتميز الذي يرفع من مستواها .

ويتفق الباحث مع شاويش (١٤١٤هـ) في : " أنّ سلوك الإنسان يتصف بثلاثة مبادئ هي :-

١-أنه سلوك مسبب ، أي أن هناك سببًا خلفه .

٢-أن وراء كل سلوك دافعًا معينًا .

٣-أن السلوك يمكن أن يُوجّه نحو تحقيق هدف معين " . ص٦٤٠

النظريات الإدارية الحديثة (المعاصرة) :

نتيجة للأبحاث الإدارية للعديد من المفكرين والعلماء خلال سنوات طويلة فقد تطور الفكر الإداري الحديث ونما وتشعب إلى مدارس إدارية كثيرة يصعب أحيانًا تتبعها وحصرها ، ومن أبرز هذه المدارس : (المدرسة الكلاسيكية أو التقليدية في الإدارة ، ومدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة ، والمدرسة السلوكية في الإدارة) .

أولاً : المدرسة الكلاسيكية أو التقليدية في الإدارة :

ومن أبرز نظريات هذه المدرسة :-

نظرية الإدارة العلمية : (Scientific Management Theory)

نشأت هذه النظرية وتطورت في أمريكا في الفترة بين (١٩٠٠م – ١٩٢٥م) على يد مجموعة من المفكرين يأتي في مقدمتهم فردريك تايلور ، ونقلاً عن (النمر وآخرون ، ١٤١٤هـ ، ص ٤٤) حول نظرية الإدارة العلمية فإنّ تايلور يرى أنّ

مشـــكلة الأداء تتـــلخص في عـــدم معرفة الرؤساء والمشرفين بصفة قاطعة معدل إنتاج مرؤوســـيهم ، وعدم معرفة العامل المطلوب منه من حيث الكم والكيف ، ولحسم هاتين المشكلتين أكد تايلور على اتباع المنهج العلمي التالي :-

١- التحديد الدقيق لكل عنصر في عمل الأفراد ، ويعني ذلك دراسة طرق العمل على أســـاس علمي لكل وظيفة عن طريق تحليل خطوات العمل واستبعاد غير الضروري منها وتحديد الحركات اللازمة لأداء العمل والوقت المحدد لإنجازه .

٢- اختـــيار العمال وتدريبهم بطريقة علمية ووضعهم في المكان المناسب ؛ حتى يؤدي كل عامل عمله بأعلى قدر ممكن من الكفاءة .

٣- اســـتخدام الحوافز المادية لحثّ العاملين على أداء العمل بالطريقة المطلوبة وبالسرعة والمعدل المطلوبيْن .

٤- الإشـــراف الدقـــيق عـــلى العاملين لإنجاز الأعمال والقضاء على الإسراف وعلى انخفاض الإنتاجية ، وبذلك تركزت أفكار نظرية الإدارة العلمية عند مستوى العامل الصناعي أو مستوى الإنتاج .

وواضح أن إصرار تايلور على استخدام الطريقة العلمية في الإدارة ، وعلى ترشيد العملـــية الإدارية واختصار الوقت الضائع والخطوات غير الضرورية منها ، هو في واقع الأمر إصرار على تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة ، وإصرار على استنـــزاف جهد العامل وفكـــره وإمكاناته من أجل زيادة الإنتاج ، وكان لهذا الأسلوب العلمي في مجال الإدارة بعـــض الجوانب السلبية ، فإصرار المنظمات على الأخذ بأصول الإدارة العلمية حرصًا على تحقيق أهدافها وزيادة الإنتاج والأرباح سنويًا جاء على حساب تضحيات من جانب العنصـــر البشـــري الذي كان عليه أن ينتظم في خط الإنتاج تمامًا كالآلة ، تحسب عليه حـــركاته ، ويعمل وفقًا لخطوات روتينية متكررة تبعث على الملل وتقتل روح الابتكار والطمـــوح ، وقـــد أدى ذلك إلى مقاومة العمال لهذا الأسلوب لأنه يجعلهم مجرد آلات لزيادة الإنتاج فقط .

وخلاصـــة القول : إنّ نظرية الإدارة العلمية ركزت على عنصر العمل ، وأهملت عنصـــر العلاقات الإنسانية داخل التنظيم ، ولم تهتم بحقيقة التفاعل والتبادل بين التنظيم والمجتمع المحيط به ، واهتمت بالحوافز المادية وأهملت الحوافز المعنوية .

ثانيًا - مدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة :

ومن أبرز نظريات هذه المدرسة :-

نظرية العلاقات الإنسانية : (Human Relations Theory)

نشـــأت هــــذه الـــنظرية في هوثورن بأمريكا إثر تجارب عديدة قام بها إلتون مايو وزمـــلاؤه في شركة وسترن إليكتريك في الفترة بين (١٩٢٧م – ١٩٣٢م) كرد فعل للنظريات الكلاسيكية خاصة نظرية الإدارة العلمية ، ونقلاً عن (المنيف ، ١٤٢٠هـــ ، ص ٢٠١) حول نظرية العلاقات الإنسانية فإنه يمكن تلخيص دراسات مايو وزملائه في أنّ الارتباط بالمجموعة وتحقيق الرضا النفسي وتحقيق الذات يعتبر من العوامل ذات الأهمية القصوى لتحسين سلوك العاملين ودفعهم للعمل ؛ لأن الإنسان يحتاج للأصدقاء والزملاء بطبيعته البشرية . إلا أن البحوث اللاحقة في نفس المجال أثبتت أن المشاركة وحدها تعتبر أهـــم عنصـــر في تحقيق الكفاءة الإنتاجية في المنشأة ، ويمكن صياغة هذه النظرية بقالب نظري فيما يلي :-

١- ركـــزت هـــذه الـــنظرية على إشباع الرغبات الإنسانية للأفراد كوسيلة لتحسين الإنـــتاج ، وبينـــت أن الإشباع لا يقتصر على الحاجات الاقتصادية فقط ، بل إنّ هناك حاجات غير اقتصادية يسعى الإنسان لإشباعها أيضًا .

٢- أكـــدت هذه النظرية ضرورة تشجيع تكوين الجماعات في موقع العمل ، وتوفير القـــيادة الديموقراطية لإعطاء الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات وتنمية الاتصالات بين الإدارة والجماعات .

٣- انتهجـــت هذه النظرية البعد الاجتماعي للفرد ، خلاف نظرية الإدارة العلمية التي ركزت على البعد الفسيولوجي للفرد .

٤- أكـــدت هذه النظرية أنّ الحوافز غير المادية تلعب دورًا هامًا في رفع الروح المعنوية المؤديـــة لـــرفع الإنتاجية ، وذلك عكس نظرية الإدارة العلمية التي ترى أن الأجر والمكافآت المادية هي الحوافز الوحيدة التي تدفع العامل إلى الإنتاج .

٥- لا ترى هذه النظرية أنّ التخصص المطلق الكامل أساسًا صالحـــًا للإنتاج المتزايد ، بينما تركز نظرية الإدارة العلمية على أهمية التخصص وتقسيم العمل .

٦- كشـــفت نظرية العلاقات الإنسانية عن أهمية الجماعات في تحديد السلوك ، بينما نظـــرت حـــركة الإدارة العلمية إلى العمال باعتبارهم أفرادًا منعزلين عن بعضهم ويضمهم التنظيم الرسمي فقط .

٧- كشفت هذه النظرية أيضًا أن الحافز المادي ليس الدافع الوحيد لزيادة إنتاج العامل وأن إنتاجه قد لا يعكس طاقته الكامنة وإنما هو مرتبط بإنتاج زملائه .

وبذلـــك فقـــد لاحـــظ مايو لأول مرة وجود التنظيم غير الرسمي داخل التنظيم الـــرسمي ، وبـــيّن أن أنمـــاط السلوك في التنظيم غير الرسمي قد لا تتفق مع الأنظمة أو السياسات الرسمية .

ثالثًا : المدرسة السلوكية في الإدارة :

اهتمـــت هذه المدرسة بدراسات علم النفس لمعرفة العوامل الداخلية الدافعة لدى الفـــرد لأداء عملـــه والعوامـــل الخارجية المحفزة للفرد ، وقد أنشأت هذه المدرسة عدة نظريات حول الدافعية والحوافز ، وتمّ تصنيف هذه النظريات في محاور رئيسة ، هي :-

١- النظريات التي ترى الرضا عن العمل كأساس محرك للدافعية .

٢- النظريات المعرفية في الدافعية .

٣- النظريات التي ترى الثواب والعقاب كأساس محرك للدافعية .

وفـــيما يـــلي نبذة موجزة عن نظريات الدافعية والحوافز وفق التصنيف السابق ؛ وذلك لعلاقتها الوثيقة بهذه الدراسة :

١ - النظريات التي ترى الرضا عن العمل كأساس محرك للدافعية :

تـــعدد الـــنظريات التي تقدم تفسيرات للدافعية عند الإنسان وتتميز جميعها بأنها حصيلة جهود الباحثين المتخصصين في علم النفس في العصر الحديث وتحديدًا في القرنين التاسع عشر والعشرين الميلاديين ، وكان هدف أولئك الباحثين تصميم مهارات يتعلمها المديـــرون لتحسين أسلوب تعاملهم مع العنصر البشري الذي يمثل أحد الموارد الرئيسة المهمة في الإنتاجية . (شاويش ، ١٤١٤هـــ ، ص٦٤٤)

وأبرز النظريات التي ترى الرضا عن العمل كأساس محرك للدافعية ما يلي :-

أ - نظرية ماسلو – سلم الحاجات : (Maslow,s Need Hierarchy Theory)

قـــام إبراهام ماسلو في بداية الأربعينيات الميلادية بدراساته حول ترتيب الحاجات الإنســـانية عـــلى شكل هرم تمثل قاعدته الحاجات الفسيولوجية الأساسية وتتدرج تلك الحاجـــات ارتفاعًـــا حتى تصل إلى قمة الهرم حيث الحاجة إلى تحقيق الذات ، ونقلاً عن (شـــاويش ، ١٤١٤هــــ ، ص ٦٤٧) حول نظرية ماسلو فإنّ الناس يحرصون على إشباع حاجات مرتبة ترتيبًا هرميًا في تكوينهم الجسمي والنفسي .

وقد وضع ماسلو افتراضات لمفاهيم نظريته ، هي :-

١- إذا تمّ إشباع حاجة ما فإنها لا تعود دافعًا للسلوك .

٢- إن في كل إنسان شبكة حاجات معقدة مترابطة .

٣- إن الحاجات التي في أدنى الهرم يجب إشباعها قبل التي في أعلاه .

٤- طرق إشباع الحاجات العليا تفوق طرق إشباع الحاجات الدنيا .

أمـــا حاجـــات الإنسان المتدرجة من أسفل إلى أعلى في هرم ماسلو ، فهي خمس حاجات تتلخص فيما يلي :-

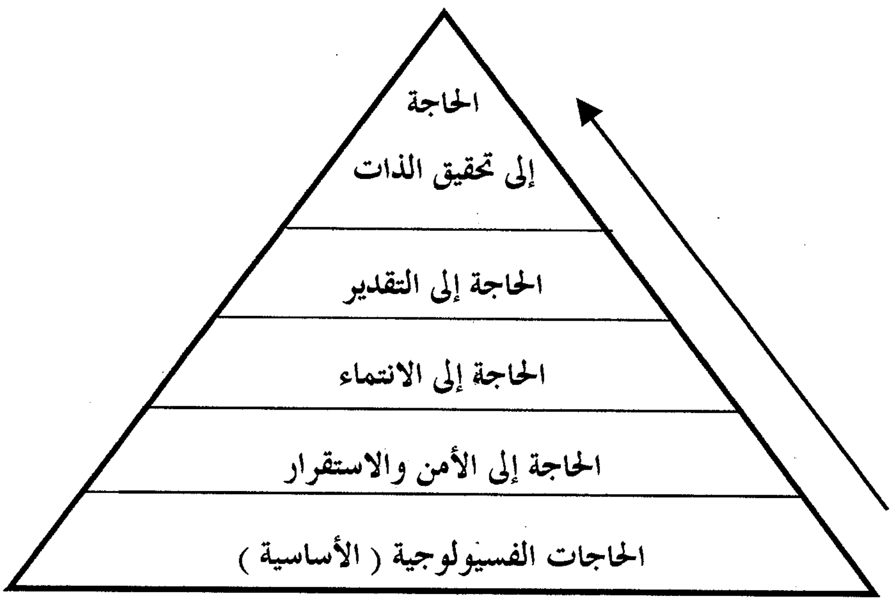
١- الحاجـــات الفســـيولوجية أو الأساســـية : وتشمل الحاجات المطلوبة لتوازن جسم الإنسان ، مثل : الأكل والشرب والنوم والهواء وغيرها... .

٢- الحاجة إلى الأمان : وتشمل الحاجة إلى الشعور بالأمن والاطمئنان والاستقرار والبعد عمّا يهدد سلامة الإنسان .

٣- الحاجة إلى الانتماء : وهي الحاجة إلى الأصدقاء ، وأن يكون الإنسان محبوبًا ومقبولاً من الآخرين ، وأن يبادل الآخرين نفس الشعور .

٤- الحاجــة إلى التقدير : وهي حاجة الإنسان إلى احترام الآخرين ، والشعور بالإنجاز ، والقوة والدقة ، والثقة في العالم ، والاستقلالية والحرية ، والشهرة أو المركز .

٥- الحاجة إلى تحقيق (تأكيد) الذات : رغبة الإنسان في أن يحقق ذاته وأمانيه وما يكمن في نفسه أو ما يطمح إليه يوماً بعد يوم . والشكل (٢-١) يوضح هرم ماسلو .



شكل (٢ - ١) هرم ماسلو في تدرج الحاجات .

ومــن الانتقادات التي واجهتها هذه النظرية اعتراض كثير من الباحثين على عدم وجــود دلــيل مــادي ملموس يؤكد ما ذكره ماسلو حول وجود خمسة مستويات من الحاجــات مرتبة ترتيبًا هرميًا ، وكذلك وجود أشياء قد تشبع أكثر من حاجة واحدة ؛ حيث يرى المعترضون أن هناك فروقًا فردية لم يأخذها ماسلو بعين الاعتبار ، مثل : وجود أفــراد لديهم الحاجة إلى الأمن أقوى من حاجتهم إلى المسكن ، وتظل هذه الحاجة قوية لديهــم رغــم حصــولهم عــلى امتــيازات يمكن أن تشبعها لديهم ، ولكن رغم هذه الاعتراضــات إلا أن نظــرية ماسلو تظل نظرية بسيطة وواضحة ومقبولة لدى كثير من علماء النفس وتصلح إلى حد كبير لتفسير ظاهرة الدافعية بتحديدها للحاجات التي تحرك

السـلوك الإنساني ، وتقيم هذه النظرية نوعًا من العلاقة بين إشباع الحاجات والدافعية ، وإذا تساوت حاجتان في قوتهما فإنه يجب إشباع الحاجات الأولية في السلم أولاً .

ويرى جراي (١٤٠٨هـ) أنه يمكن تحسين دوافع الموظفين بالاهتمام بالحاجات العليا مثل حاجة تحقيق الذات ، ويمكن للمشرفين تطبيق نظرية ماسلو وتلبية حاجات الموظفين عن طريق : " تفويض سلطة أكبر للمرؤوسين لاتخاذ القرارات ، والاعتراف بالأداء الجيد ، وتقليل الرقابة على الموظفين ، والاعتراف بمهاراتهم ...) ص ٢٢٦

ب - نظرية ماكريجور (Y , X) : (Mcgregor Theory - X , Y)

وهـي نظـرية تقليدية للعامل ، ومن مسلماتها قيام الإدارة بجمع عوامل الإنتاج وتنسـيقها بالصـورة التي ينتج عنها أكبر نفع اقتصادي ، وذلك نتيجة لافتراضاتها عن حقيقة النفس البشرية ومحددات السلوك التي ضمنها ماكريجور في نظريته .

ونقـلاً عـن (شـاويش ، ١٤١٤هـ ، ص ٦٤٥) حول هذه النظرية فإنّ افتراضات ماكريجور في نظرية (X) هي :-

١- الإنسان بطبيعته كسول ولا يحب العمل .

٢- أنه خامل ولا يريد تحمل المسؤولية في العمل .

٣- يفضل أن يجد من يقوده ويوجهه ويشرح له عمله .

٤- العقـاب أو الـتهديد به من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان إلى العمل ، أي أن الإنسان يعمل خوفًا من العقاب وليس حبًا في العمل .

٥- لا بـد من الرقابة الشديدة والدقيقة على الإنسان لكي يعمل حيث لايؤتمن الفرد على شيء هام دون هذه الرقابة .

٦- أن الأجر والحوافز المادية الأخرى أهم حوافز العمل .

وعلى أساس هذه الافتراضات اتخذت الإدارة التقليدية الخطط والأساليب الملائمة لإدارة الجهد البشري وجعلت وسائلها التهديد والإشراف المحكم على العاملين ، وهذه السياسـة التقليدية في الإدارة وضعت لتتناسب مع افتراضات خاطئة في سلوك الأفراد ،

وقـــد أثبتـــت بطلانها الحقائق العلمية والعلوم الاجتماعية وتجاربها الكثيرة ، وبيّنت أنها أصداء لما تنتهجه الإدارة من خطط دفاعية ضد افتراضات خاطئة في السلوك البشري .

أمّـــا نظـــرية (Y) فتخالف النظرية السابقة حيث تؤمن بدوافع العمل وحاجات العاملين وتقدم افتراضات أخرى تفسر بعض مظاهر السلوك الإنساني ، منها ما يلي :-

١- أن الجهـــد الجسمي والعقلي الذي يبذله العامل في العمل هو شيء طبيعي كاللعب والراحة ، ويمكن أن يكون العمل مصدر رضا ويتم إنجازه بشكل تطوعي ، ويمكن أن يكون مصدر عقوبة ويتم تجنبه .

٢- أن الـــرقابة الخارجـــية والتهديد بالعقاب ليسا الوسيلة الوحيدة التي تدفع العاملين لـــبذل الجهد من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية ؛ لأنّ العامل سوف يقوم بممارسة الرقابة الذاتية والتوجيه الشخصي من أجل إنجاز الأهداف التي التزم بها .

٣- أن العنصر البشري في الظروف العادية يعرف كيف يبحث عن المسؤولية ؟

٤- في ظـــروف الحياة الصناعية الحديثة فإن الطاقات الكامنة للعنصر البشري قد تمت الاستفادة منها بشكل جزئي .

٥- يعمـــل الإنســـان أمـــلاً في المكافـــآت لا خوفًا من العقاب ، وأهم مكافأة الرضا الشخصي ، وإشباع حاجة تحقيق الذات عن طريق أداء عمله على أكمل وجه .

وتركـــز تلـــك الافتراضات على القيادة الإدارية من خلال الأهداف التي تسعى الدافعية لتحقيقها ، ومن خلال السماح للمرؤوسين لتحقيق الرضا الشخصي مادام ذلك يسهم في تحقيق أهداف التنظيم .

ج - نظرية العاملَيْن لهيرزبرج : (Herzberg,s Tow Factor Theory)

تركز هذه النظرية على دور العمل وظروفه في حياة الأفراد العاملين ؛ حيث أورد (شـــاويش ، ١٤١٤هـــ ، ص ٦٥٠) أنّ هيرزبرج قام بدراسة استطلاعية عن طريق المقابلات لمئتين من المحاسبين والمهندسين في تسع شركات في مواقع مختلفة ، وحاول فهم شـــعور عينـــته حول الأعمال التي يقومون بها ، وتوصل من تلك الدراسة إلى تصنيف

مجموعتين من العوامل ، سمى المجموعة الأولى العوامل الدافعة والمجموعة الثانية العوامل الوقائية (الصحية) وضمّن المجموعة الأولى (العوامل الدافعة) العوامل التالية :-

١- الرضا في حالة الشعور بالإنجاز . ٢- إمكانية التطور والنمو الشخصي .

٣- الاعتراف بالإنجازات في العمل . ٤- الفرص المتاحة للتقدم في الوظيفة .

٥- العمل نفسه مهم لأنه إبداعي وفيه شيء من التحدي .

٦- المسؤولية ، ومدى سيطرة الشخص على وظيفته ومدى مسؤوليته عن الآخرين .

واتفق بعض علماء الإدارة مع هيرزبرج في ذلك ، واعتبروا هذه العوامل داخلية ؛ لأنها تنشأ بشكل أساسي من داخل العمل الذي يتم تنفيذه .

أما المجموعة الثانية العوامل الوقائية (الصحية) فتشمل :-

١- سياسة وإدارة الشركة . ٢- الإشراف الفني .

٣- العلاقات المتبادلة مع المشرفين والزملاء . ٤- الراتب .

٥- الأمن الوظيفي . ٦- المركز .

وصنّف علماء الإدارة هذه العوامل على أنها عوامل خارجية ؛ لأنها تنشأ خارج نطاق العمل المباشر المتعلق بالوظيفة التي يتم إنجازها . وبيّن هيرزبرج أن العوامل الدافعة تؤدي إلى تحسين الإنتاج لأنها دوافع ذاتية وتوفر شعورًا إيجابيًا لدى الأفراد وتعطيهم فرصًا للتطور الشخصي مما يدفعهم لتحسين الإنتاجية .

ومن الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية أنّ هيرزبرج قدم إطارًا هامًا ومفيدًا لحاجات متنوعة ، وبيّن أن المكافآت تعتبر مهمة في دفع العاملين للعمل ، إلا أنّه فشل في تقديم نموذج دقيق يوضح كيفية تأثير هذه الحاجات على سلوك الأفراد وإنجازاتهم .

٢- النظريات المعرفية في الدافعية :

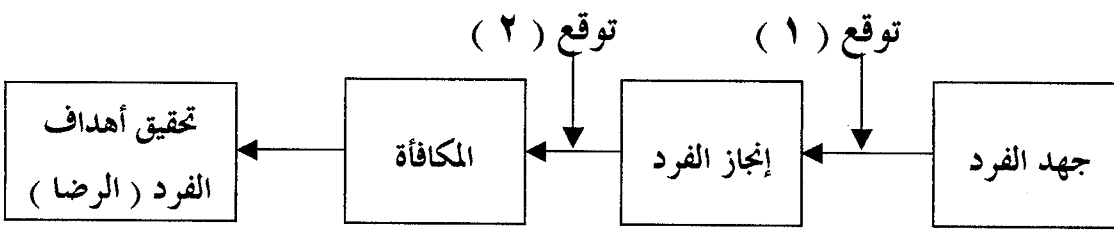
يعتمد هذا المدخل المعرفي في تفسير الدافعية على أنّ نظريات الرضا عن العمل رغم أهميتها لا تقدم تفسيرًا متكاملاً للسلوك الإداري ؛ لذلك فقد اعتمدت النظريات المعرفية بعدًا إضافيًا لتفسير سلوك الإنسان وهو ضرورة دراسة إدراك الفرد وأفكاره وتوقعاته .

وأبرز النظريات المعرفية في الدافعية :-

أ ـ نظرية التوقعات : (The Expectency T heory)

وضع هذه النظرية فيكتور فروم (١٩٦٤م) ونقلاً عن (شاويش ، ١٤١٤هـ ، ص ٦٥٣) فإنّ جوهر هذه النظرية يشير إلى أن الرغبة أو الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع بأنّ ذلك العمل ستتبعه نتائج معينة ، ويعتمد ذلك على رغبة الفرد في تلك النتائج . وبمعنى آخر يذهب فروم إلى أنّ الدافعية هي نتاج لرغبة الإنسان في شيء ما وتقديره لاحتمال أنّ عملاً ما سيحقق له ما يريده ، ويمكن وضع هذا في معادلة هي : (الدافعية = قوة الرغبة × التوقع) .

ويشير الشكل (٢ – ٢) إلى جوهر نظرية التوقعات لفروم :



شكل (٢ – ٢) جوهر نظرية التوقعات لفروم .

وترى هذه النظرية أنّ هناك نوعان من التوقع هما :

التوقع الأول : ويرجع إلى قناعة الشخص واعتقاده بأنّ القيام بسلوك معين سيؤدي إلى نتيجة معينة ، وهذا التوقع يوضح العلاقة بين الجهد والإنجاز .

التوقع الثاني : وهو حساب النتائج المتوقعة لذلك السلوك ، أي ماذا سيحصل بعد إتمام عملية الإنجاز ؟ وهذا التوقع يوضح العلاقة بين إتمام الإنجاز والمكافأة التي سيحصل عليها الفرد .

ويقوم نموذج فروم في التوقع على الافتراضات التالية :-

١- أنّ سلوك الفرد تحدده قوى تنبع من داخله ومن البيئة .

٢- أنّ العاملين في المنظمات يقررون سلوكهم فيها .

٣- يختلف الناس في حاجاتهم وأهدافهم ؛ لذلك فهم يختلفون حول ما يريدون من المنظمات التي يعملون بها .

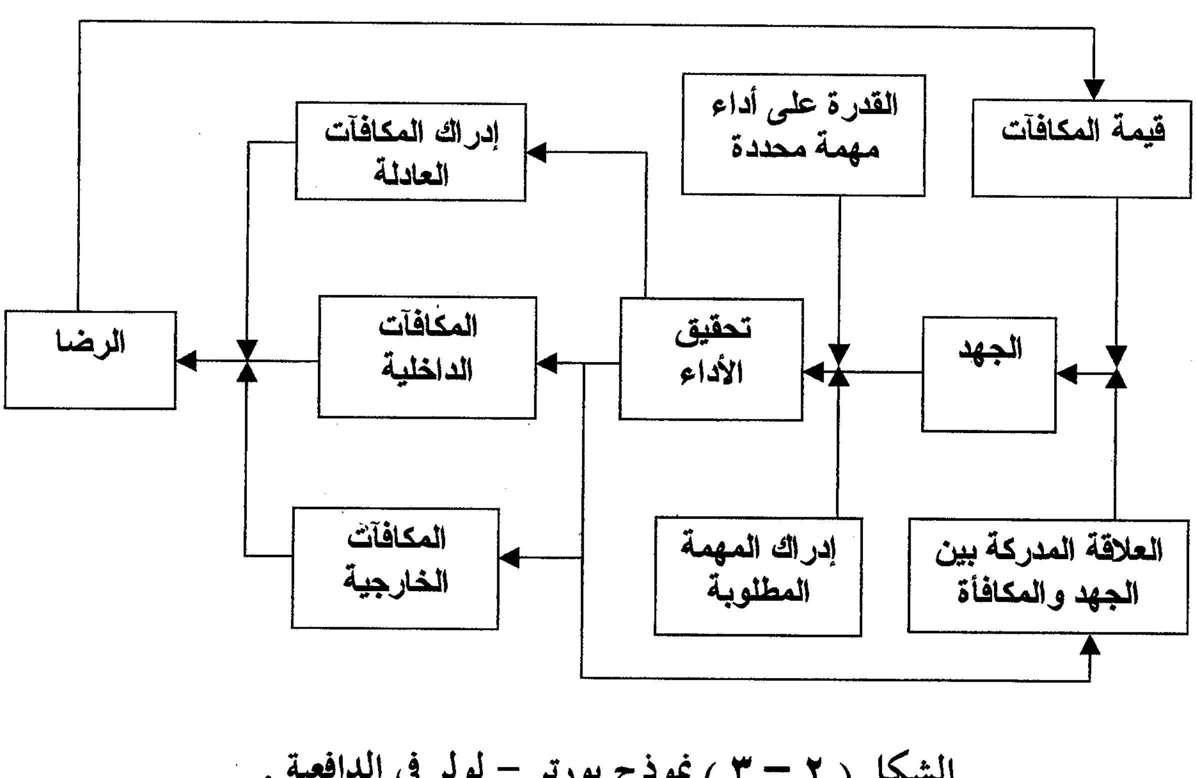
٤- يــتخذ العــاملون في المنظمات قرارات معينة مبنية على إدراكهم أنّ سلوكًا معينًا ســيؤدي إلى نتائج مرغوب فيها ، ويميل أولئك العاملون إلى التصرفات التي يرون أنها ستؤدي إلى نتائج يطمحون إليها ، ويتجنبون القيام بتصرفات يرون أنها ستؤدي إلى نتائج لا ترضيهم .

وتعتبر نظرية التوقعات هذه مهمة في العمل الإداري لسببين هما :-

١- تعرّف الإدارة على الحاجات التي يرغب الأفراد في إشباعها .

٢- محاولــة الإدارة تسهيل مسار العامل وتوضيح طريقه بين نقطة البداية وحتى تحقيق أهدافه وإشباع حاجاته .

ونقلاً عن (شاويش ، ١٤١٤هـ ، ص ٦٥٥) فإنه بالرغم من أنّ فروم هو أول من جاء بهذه النظرية كتفسير للدافعية إلا أن (بورتر- Porter ، ولولر- Lawler) قــد طــوّرا هذه النظرية ، إذْ أكّدا على أنّ استمرارية الأداء وفاعلية الدافع تعتمد على قــناعة العامل ورضاه وهما محصلة إدراكه لمدى العلاقة الإيجابية بين المكافآت التي يحصل عليها وما يعتقد أنه يستحقه . والشكل (٢ – ٣) يمثل نظرية (بورتر ولولر) :



الشكل (٢ – ٣) نموذج بورتر – لولر في الدافعية .

لقد ركز نموذج (بورتر ولولر) على ثلاث خصائص في عملية الدافعية ، هي :-

١- يـــتم تقرير قيمة المكافأة المدركة بكل من المكافآت الداخلية والخارجية التي تؤدي إلى إشـــباع الحاجة عندما يتم إنجاز المهمة . ويتم الحصول على المكافآت الداخلية نتيجة إنجاز العمل ، في حين تأتي المكافآت الخارجية بشكل عرضي إلى العمل .

٢- يتم تقرير المدى الذي يستطيع الفرد فيه إنجاز العمل بفاعلية بواسطة متغيرين هما : (إدراك الفـــرد لمـــا هو مطلوب من أجل إنجاز العمل ، ومقدرة الفرد على إنجاز العمـــل) ومـــن الطبـــيعي أن تزداد فاعلية إنجاز العمل كلما ازدادت دقة إدراك المطلوب لإنجازه ، وكذلك كلما ازدادت المقدرة على إنجازه .

٣- إن عدالـــة المكافـــآت المدركة تؤثر على مقدار الرضا الناتج عن هذه المكافآت ، وكلما أدرك الفرد أنّ المكافآت أكثر إنصافًا ازداد رضاه كنتيجة للحصول عليها .

ب - نظرية ماكليلاند في الحاجات : (McClleland,s Needs Theory)

أورد (شاويش ، ١٤١٤هــ ، ص ٦٥٧) أنه نتيجة للأبحاث التطبيقية المتعددة الـــتي أجراها ماكليلاند فقد توصل إلى أنّ هناك ثلاث حاجات لها تأثير كبير في تحريك سلوك العاملين في المنظمات ، وهي :-

١- الحاجـــة إلى الإنجاز : وهي الحاجة إلى أن يبذل الإنسان جهدًا ، وأن يحقق إنجازات معينة وأن يتفوق فيها وفقًا لمعايير معينة .

٢- الحاجـــة إلى القوة : وهي الحاجة إلى أن يكون للإنسان سلطة ويؤثر من خلالها في الآخرين ، ويجعلهم يتصرفون بطريقة تتفق وما يريد .

٣- الحاجـــة إلى الصـــداقة والانتماء : لأن ذلك يولد الشعور بالبهجة والسرور عندما يكون الشخص محبوبًا من الآخرين ، ويشعر بالألم إذا تمّ رفضه من قبل الجماعة التي ينتمي إليها ، ويميل هؤلاء الأشخاص إلى بناء علاقات اجتماعية مع الآخرين .

ومن ملامح هذه النظرية العناصر التالية :-

- اعتقد ماكليلاند أن كل إنسان يملك هذه الحاجات بدرجات متفاوتة .

- استخدم الاختبارات الإسقاطية كطريقة لمعرفة قوة الحاجة ، وكان يطلب تفسير صور معينة من عينة البحث لمعرفة مكونات نفوسهم .
- استأثرت أبحاثه حول الحاجة إلى الإنجاز بعناية الباحثين ، وكان يعتقد أن هذه الحاجة يمكن أن تعلّم إذا وضع المتعلم في ظروف خاصة وخضع لاختبارات معينة .
- حدد خصائص الأشخاص الذين يتميزون بقوة الحاجة إلى الإنجاز .
- اهتم بإيجاد نوع من التوافق بين دوافع الأفراد وحاجات المنظمة التي يعملون بها .

إنّ فهم وإدراك الحاجات الثلاث التي ذكرها ماكليلاند مهمة للإدارة ، لأن أي منظمة أو وحدة إدارية تمثل مجموعات من الأفراد تعمل معًا لتحقيق أهداف معينة ، ولذلك فإن إدراك هذه الحاجات الثلاث عامل مهم في المساعدة على حفز الأفراد لتحقيق هذه الأهداف .

وعلى الرغم من الانتقادات التي تعرضت لها نظرية ماكليلاند ، فإنه يمكن أن تكون لها تطبيقات عملية باختيار أشخاص يتميزون بقوة الحاجة إلى الإنجاز ووضعهم في برامج تدريبية يتسلمون بعدها مراكز قيادية لاستثمار تلك الحاجة .

ج - نظرية الإنصاف أو العدالة : (Equity Theory)

قدمت هذه النظرية رأيًا يتلخص في أن الناس يتأثرون في سلوكهم بالمكافآت التي سوف يستلمونها ، ونقلاً عن (شاويش ، ١٤١٤هـ ، ص ٦٥٩) فإنّ هذه النظرية تقوم على الافتراض بأن الناس يمكن تحفيزهم إذا تمت معاملتهم في العمل بعدالة ، ويقرر الأفراد العدالة بواسطة معادلة بسيطة هي : ما الجهد الذي يتوقعون بذله في العمل (مدخلاتهم) مقارنة مع ما يتوقعون الحصول عليه بعد بذلهم هذا الجهد (مكافأتهم) ؟ .

إنّ هذه المعادلة أو العلاقة النسبية بين المدخل والعائد تزودنا بوسيلة للمقارنة مع نسب الأفراد أو المجموعات الأخرى ، ويتحقق الإنصاف عندما تكون النسب متساوية ، ويمكن تلخيص نتائج نظرية الإنصاف بالنسبة للمديرين فيما يلي :-

١- يجب أن يعي المديرون بأن دافعية الموظف تتأثر بكل من المكافآت المطلقة والمكافآت النسبية المتوافرة في المنظمة .

٢- يقوم الموظفون بإجراء مقارنات ملموسة للعدالة مما يؤثر على مستويات دافعيتهم .

٣- يجب أن يكون هناك جهود ملموسة من أجل خلق المساواة والإبقاء على العدالة في بيئة العمل .

٣ - النظريات التي ترى الثواب والعقاب كأساس محرك للدافعية :

أبرز هذه النظريات نظرية التعزيز لسكنر ، ويمكن تلخيصها فيما يلي :-

نظرية التعزيز لسكنر : (Reinforcement Theory)

وضع سكنر هذه النظرية التي يرى فيها أن العوامل البيئية الخارجية هي التي تحدد سلوك الإنسان ، ونقلاً عن (شاويش ، ١٤١٤هـ ، ص ٦٥٢) حول هذه النظرية فإنّ سكنر يرى أنّ التفاعلات العقلية الداخلية ليست موضع اهتمامه ؛ ولذلك فإن المعززات هي التي تتحكم في السلوك ، أي أن النتائج التي تعقب مباشرة استجابة ما من الإنسان تزيد من احتمال تكرار ذلك السلوك في المستقبل ، ووفقًا لمبادئ ونتائج بحوث نظرية التدريب والتعلم المتبعة في علم النفس والمعروفة بأثر التعزيز على الاستجابة ؛ فإن الفرد إذا ما تعرض لخبرة سارة أو تلقى ثوابًا على عمل معين فإن احتمال استجابته سيتعزز ، وعلى العكس من ذلك فإن تعرضه لخبرة سيئة أو عقاب سيجعل احتمال تكراره لنفس السلوك في المستقبل أقل ، وسيحاول تلافي حدوث تلك الخبرات عن طريق تجنب السلوك المؤدي إليها . وتتفاوت فاعلية المثير على إحداث السلوك المرغوب على عدد مرات التعزيز التي تصاحب ذلك السلوك وعلى قوة الأثر الذي يتركه وعلى اقتران التعزيز بالاستجابة بحيث تبدو العلاقة النمطية واضحة للفرد .

كما يرى سكنر أنّ المعززات (المدعمات) التي قد تكون على هيئة كتاب شكر أو مدح للموظف أمام زملائه ، أو زيادة راتبه إذا ما أجاد في أداء معين تعتبر بمثابة مؤثرات قوية على السلوك ، وما يقوم به العاملون من جهد تحدده إلى درجة كبيرة

النـــتائج الـــتي تعقـــب سلوكًا معينًا ، وقد تكون تلك النتائج في شكل معززات إيجابية (مكافـــأة مـــثلاً) أو معززات سلبية (عقاب مثلاً) أو تجاهل سوء سلوك المرؤوس ، وتســـمى هـــذه المعـــززات أساليب الإشراط الإجرائي ، وبناءً عليه يجب على المديرين استخدام القواعد التالية في المعززات :-

١- عدم إعطاء مكافأة متساوية لجميع العاملين .

٢- تدريب العاملين على الأعمال التي عليهم القيام بها لنيل الحوافز .

٣- على المديرين أن يوضحوا للعاملين النواحي التي لم يحسنوا فيها .

٤- على المديرين ألاّ يعاقبوا الموظفين أمام زملائهم .

٥- على المديرين جعل نتائج الثواب والعقاب مناسبة لسلوك الموظف .

وبعـــد عرض النظريات الإدارية الحديثة والتركيز على نظريات المدرسة السلوكية الخاصـــة بالدافعية والحوافز ، يرى الباحث أنّ نظريات المدرسة السلوكية في الإدارة من أهم النظريات الإدارية الحديثة المعاصرة ؛ وذلك لأنها اهتمت بالجوانب الخاصة بالدافعية والحوافـــز التي تحثّ جميعها على منح الحوافز للموظفين ، والمشرف التربوي موظف مثل بقـــية الموظفين يحتاج إلى الحوافز بأنواعها المختلفة لتلبية حاجاته المادية وحاجاته الإنسانية والمعنوية والاجتماعية ارتقاءً بمستوى أدائه في خدمة التربية والتعليم .

أهمية إيجاد نظام للحوافز :

إن إيجـــاد نظام للحوافز يعتبر عاملاً إداريًا مهمًا لجميع المنظمات والمؤسسات على اخـــتلاف تخصصاتها ، وعلى المسؤولين أن يتعرفوا على احتياجات موظفيهم ودوافعهم كمـــا يـــراها الموظفون أنفسهم ليس كما يراها مديروهم ليعملوا على إشباعها وبالتالي تحســـين الأداء ورفـــع الكفاءة الإنتاجية للموظف ، وقد أورد (الهواري ، ١٩٩٦م ، ص ٣٠٨) نتائج دراسة أجريت في أمريكا في السبعينيات عندما سئل العمال : ما الذي تحتاجونه من عملكم مرتبًا من (١) أعلى إلى (١٠) أدنى ؟ ثم سئل الرؤساء : ما الذي تعتقدون أن العمال يحتاجونه من عملهم ؟ فكانت النتيجة كالتالي :-

الحافز	حاجات العاملين كما ذكروها بأنفسهم	حاجات العاملين كما ذكرها رؤساؤهم
تقدير الأعمال التي تم إنجازها .	١	٨
الإحساس بما يدور .	٢	١٠
فهم متعاطف مع المشكلات الشخصية .	٣	٩
الأمان في الوظيفة .	٤	٢
أجور جيدة .	٥	١
عمل ممتع .	٦	٥
الترقية والنمو في الشركة .	٧	٣
إخلاص المديرين للعاملين .	٨	٦
ظروف عمل جيدة .	٩	٤
الانضباط الذكي .	١٠	٧

ويرى الزعبي وعبيدات (١٩٩٧م): " أنّ الحفز شيء لا غنى عنه في المؤسسات ؛ لأن هناك فارقًا بين أداء الإنسان المحفز عن أدائه عندما لا يكون محفزًا ، فالإنسان الذي يـتم تحفـيزه يرتقي بأدائه وتزداد إنتاجيته ، مما يمكن المنشأة من تحقيق إنتاجية عالية " . ص١٦١، وهما بذلك يشيران إلى ضرورة إيجاد الحوافز وأهميتها في زيادة الإنتاجية .

كمـا تـرى ألبرايت وكار (١٩٩٩م) أنه : " من المهم أن نكافئ الموظفين الذين يقومـون بأعمـالهم عـلى نحو جيد ، ومن الحفز الفعال للموظفين التقدير والمكافآت ، ويـدرك الموظفون أنه ليس ممكنًا دائمًا تقديم المكافآت المالية لهم أو حتى تقديرهم بشكل رسمـي عـلى إنجازاتهم ، ولكن شكراً لك تقولها لموظف قام بعمل جيد لا تكلفك شيئًا وتعود عليك بأعظم الفوائد " . ص٢١، وفي ذلك إشارة إلى أهمية إيجاد الحوافز الإيجابية (الماديـة والمعنوية) ولو بشكل غير رسمي لرفع الروح المعنوية للعاملين ومكافأتهم على

الأداء المتميـــز . أمّـــا نيلسون (٢٠٠٠م) فيذكر : " أنه في مناخ العمل اليوم أصبحت المكافآت وأشكال التقدير المختلفة أكثر أهمية لأسباب كثيرة منها :-

١- أنّ للمديرين أساليب قليلة للتأثير على موظفيهم وتشكيل سلوكهم .

٢- أنّ الموظفين أصبحوا مطالبين بالعمل المستمر لزيادة الإنتاج .

٣- أنّ عـــددًا قلـــيلاً مـــن الموظفين يستفيدون من الازدهار الاقتصادي ويمكن تقديم المكافآت لهم بطريقة غير مكلفة " . ص ١٣

وهو بذلك يشير إلى قوة التنافس بين المنظمات وحاجة العاملين إلى الحوافز بأنواعها المخـــتلفة ، ويمكن تقديمها بشكل غير مكلف . كما يرى العسكر (١٤١٧هـــ) : " أنّ الحوافز تحتل مكانة وأهمية لا يستهان بها شريطة أن تكون في مواطنها لكننا بكل أسف لا نعـــرف منها إلا اسمها... ، ولا ننسى الحوافز المعنوية التي لها أثر طيب في نفس الموظف لمواصلة البذل والعطاء بلا حدود " . ص ٣٦

شروط نجاح أنظمة الحوافز :

لكـــي يكون لنظام الحوافز أثر جيد في تغيير السلوك والدافعية فإن ذلك يستوجب أن تكون هذه الحوافز ذات شروط ومواصفات معينة حتى تحقق المردود الإيجابي منها .

وقـــد حـــدد علماء الإدارة مجموعة من الشروط لنجاح أي نظام للحوافز ، منها الشروط التي أوردها كنعان (١٩٩٩م ، ص ٢١٥) حيث يرى ما يلي :-

١- يجـــب أن تكون الأهداف المطلوب تحقيقها من عملية التحفيز معروفة للموظفين ومحددة بوضوح بوضعها في كتيب أو نشرة مثلاً .

٢- يجـــب أن يتم اختيار الحوافز بعد دراسة علمية وواقعية لتشخيص كافة العقبات التي يمكن أن تحول دون إشباع رغبات وحاجات الموظفين ، مع مراعاة الظروف الاجتماعية والاقتصادية لكل موظف .

٣- يجب أن تكون الحوافز مبنية على أساس الأداء الجيد ، ولا تمنح إلا للإنتاجية الزائدة ، وعلى القيادة وضع معايير ثابتة للأداء مبنية على أسس علمية ، وألاّ تتهاون عندما ينخفض الأداء .

٤- يجب الفصل بين الحافز كأداة لدفع الموظف إلى بذل مزيد من الجهد ورفع الإنتاجية من ناحية ، وبين النظر إلى الحافز باعتباره وسيلة لتعويض الموظفين عن انخفاض مستوى الأجور أو المرتبات الأصلية حتى لا تفقد الحوافز أهميتها .

٥- يجب أن يكون هناك نظام عادل للحوافز أو للثواب ، بما في ذلك الترقية التي يجب أن يكون معيارها الأساسي المؤهل الدراسي وكفاءة الأداء .

٦- يجب أن تخضع نظم التحفيز للمتابعة الدقيقة والتقييم السليم مع توفر المرونة اللازمة لإدخال أي تعديل عليها ، حتى تكون القيادة على بينة من النتائج التي تتحقق عنها .

ويضيف الحرفة (١٩٨٠م ، ص ٣٢٧) الشروط التالية :-

٧- يجب استشارة الموظفين أو لجنة منهم عند وضع نظام للحوافز أو تطويره ، لتتمكن الإدارة من التعرف على حاجات ورغبات الموظفين ، ولوضع حوافز عادلة ومقنعة للجميع .

٨- يجب أن تكون الحوافز شاملة لجميع الموظفين على كافة مستوياهم ، مع مراعاة الفروق الفردية بين العاملين ، وتخصيص الحوافز المناسبة لجميع القدرات .

٩- يجب أن تكون الحوافز اقتصادية ومبنية على الكفاءة الإنتاجية الزائدة للموظف .

كما يضيف العديلي (١٤٠٢هـ ، ص ٢١٠) شرطين أساسيين هما :-

١٠- يجب البعد عن الاعتبارات الشخصية والمحسوبية في منح الحافز وربطه بمعايير موضوعية لقياس أداء العمل .

١١- يجب أن يكون نظام الحوافز مرنًا حتى يمكن إدخال التعديلات المناسبة عليه لمواكبة التغييرات الاقتصادية والاجتماعية والحضارية التي تمر بها الدولة وقد تؤثر في حاجات الموظفين ورغباهم وتوقعاهم .

ثانيًا : الدراسات السابقة :

تمهيد :

اطلـع الباحـث عـلى عدد من الدراسات السابقة التي أجريت في مجالي الحوافز بأنواعهـا المخـتلفة ، والدافعـية والرضا الوظيفي ، ولم يجد في حدود علمه أية دراسة تناولـت درجـة توافـر الحوافز و درجة أهميتها بالنسبة للمشرفين التربويين في المملكة العربـية السعودية ، وتأثير متغير الإدارة التعليمية على درجة توافر كل حافز من الحوافز المذكـورة في الدراسة . ورغم ذلك فقد تناول الكثير من الباحثين موضوعات الحوافز والدافعية والرضا الوظيفي ؛ وذلك لعلاقة هذه الموضوعات وتأثرها ببعضها .

وتسـهيلاً لعرض هذه الدراسات تمّ تصنيفها في محورين هما : (الحوافز بأنواعها المخـتلفة ، والدافعـية والرضـا الوظيفي) كما تمّ عرضها حسب التسلسل التاريخي لإجرائها بدءًا بالدراسة الأقدم .

أ : دراسات الحوافز :

(١) دراسة الزامل وخطاب ، عام (١٤٠٢هـ) بعنوان : " فعالية نظم الحوافز في الخدمة المدنية " .

وأجريـت هـذه الدراسة في المملكة العربية السعودية ، وهدفت إلى التعرف على نواحـي القـوة والضعف في كفاءة وفاعلية الحوافز في محيط العمل وأثرها على دافعية الإنجـاز للعاملين في الأجهزة الحكومية ، وقد استخدم الباحثان استبيانًا مكونًا من (٨٥) عبارة للكشف عن نواحي القصور في نظم الحوافز في الخدمة المدنية ، وأجريت الدراسة عـلى عيـنة عشوائية بلغت (٤٠٢) موظفين من مجتمع الدارسين ببرامج معهد الإدارة العامـة بالرياض وجدة والدمام ، وتوصلت الدراسة إلى أن الحوافز المالية تأتي في مقدمة الحوافز التي تحتاج إلى معالجة نواحي القصور بها وعدم مناسبة الراتب مع الجهد المبذول في العمـل ، ويلي ذلك قصور حوافز بيئة العمل الإدارية والمكانية ؛ وذلك لعدم معرفة

العاملين رسميًا بإجراءات وسياسات شؤون الموظفين وعدم ملاءمة مكان العمل ، ثم يلي ذلك قصور الحوافز المستمدة من الوظيفة وعدم ملاءمة تخصص الدراسة لمسمى الوظيفة ومهامها ، ثم تأتي الحوافز النابعة من علاقات العمل حيث اتضح قصور في علاقة الرئيس بالمرؤوس لعدم مشاركة الأخير في مناقشة مشاكل العمل واتخاذ القرار وعدم إعطائه الفرصة لإنجاز العمل بالأسلوب الذي يختاره .

(٢) دراسة القبلان وعون الله ، عام (١٤٠٢هـ) بعنوان : " الجوانب التطبيقية للحوافز في نظام الخدمة المدنية " .

وأجريت هذه الدراسة في المملكة العربية السعودية ، وهدفت إلى تحليل أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق الحوافز بالكفاءة والفاعلية المرجوة في نظام الخدمة المدنية ، واستخدم الباحثان استمارة استقصاء حوَت عددًا كبيرًا من المعوقات الرئيسة والفرعية ، وتم تطبيق الاستمارة على عينة عشوائية مكونة من (٢٥٠) موظفًا تمثل مجتمع الدراسة المكون من مجموعة من المتدربين في برامج معهد الإدارة العامة الإشرافية ، وتوصلت الدراسة إلى أن غالبية أفراد العينة يميلون إلى إشراك مرؤوسيهم في القرارات ذات الصلة المباشرة بهم مثل الإجازات والانتدابات والنقل وخلافها ويرى ٤٤٪ من أفراد العينة عدم كفاية الحوافز المادية وأن الحوافز المعنوية مطبقة بدرجة قليلة ، كما يرى ٤٧٪ من أفراد العينة أن عدم الموضوعية في تقييم الأداء يشكل عائقًا رئيسًا يحول دون تطبيق الحوافز النظامية بالصورة المرجوة .

(٣) دراسة العديلي ، عام (١٤٠٢هـ) بعنوان : " الدوافع والحوافز والرضا الوظيفي في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية " .

وقد هدفت الدراسة إلى معرفة الحاجات والرغبات والتوقعات لدى الموظف ومدى إشباع العمل لها وأهمية الحوافز المادية والمعنوية وأهمية دافعية العمل للموظف ، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة الحوافز ببعض المتغيرات كالعمر والحالة الاجتماعية ، وقد استخدم الباحث مقياس منسوتا الشامل للرضا الوظيفي بعد تعديله

ليـــتلاءم مع بيئة العمل الحكومي وظروفه في المملكة العربية السعودية ، ومن تحليل نتائج المقـــياس توصـــل الباحـــث إلى نتيجة مهمة ، هي وجود علاقة بين أهمية الحوافز وبعض المتغيرات كالعمر والحالة الاجتماعية والمستوى الوظيفي ، كما كشفت الدراسة عن أهمية الحوافز المادية كالراتب ، وأهمية الحوافز المعنوية كالرقي في الوظيفة وضمانات العمل .

(٤) دراســة كحـــلان ، عام (١٤٠٢هـــ) بعنوان : " المعلمون وحوافز المهنة في المملكة العربية السعودية " .

وكـــان هدف الدراسة الكشف عن مدى كفاية وعدالة الحوافز المختلفة الممنوحة للمعـــلمين في المملكـــة العربية السعودية ، واستخدم الباحث استبيانًا مكونًا من (٥٨) ســـؤالاً ، وطبقه على عينة عشوائية مكونة من (١٦٠) معلمًا في مراحل تعليمية مختلفة (ابتدائي – متوسط – ثانوي) وأسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج أهمها :–

١– عدم كفاية الحوافز المادية كالراتب والعلاوة السنوية .

٢– عدم مكافأة المعلم الناجح بمكافآت مالية .

٣– إهمال مقترحات المعلمين .

٤– المطالبة بتخفيض نصاب المعلم (من ٢٤ إلى ١٥حصة أسبوعيًا) .

وقـــد أجريـــت هذه الدراسة قبل تطبيق لائحة الوظائف التعليمية الأخيرة ، عام (١٤٠٢هــــ) وأدى ذلـــك إلى مطالبة أفراد العينة بوضع لائحة للمعلمين وتضمينها بعض الحوافز المناسبة .

(٥) دراســـة عـــبد الوهـــاب ، عام (١٤٠٢هـــ) بعنوان : " أنواع الحوافز التي يفضلها الأفراد والمزايا والمشكلات التي يرونها في الحوافز التي تقدمها لهم الإدارة " .

وأجريـــت الدراســـة في المملكة العربية السعودية ، وهدفت إلى التعرف على أهم الســـبل لتحســـين نظم الحوافز من أجل تحقيق رضا الأفراد وزيادة الكفاءة الإنتاجية ، واســـتخدم الباحث قائمة استقصاء مكونة من (١٧) سؤالاً طبقها على عينة عشوائية

مكونـــة مـــن (٣٠٠) موظف من بين الدارسين للبرامج التدريبية المختلفة بمعهد الإدارة العامـــة بالـــرياض وتم تطبيق الاستقصاء على عينة أخرى بعد زيادة رواتب الموظفين ؛ وذلك لمتابعة نتائج زيادة الرواتب وقد أسفرت الدراسة عن عدد من النتائج من بينها :-

١- أن رواتب الموظفين مناسبة بشكل عام بعد الزيادة الأخيرة .
٢- يرى (٥٤٪) من الموظفين تناسب الحوافز مع مجهوداهم في العمل .
٣- فرص الترقية متوفرة ومناسبة .
٤- أهمية وجود الحوافز لأداء العمل بصورة أفضل .

(٦) دراسة كالتسيونس وآخرون ، Kaltsounis And others عام (١٩٨٥م) بعنوان : " أثر الحوافز المعنوية على أداء المعلم وإنتاجية الطالب " .

وأجريـــت هـــذه الدراســـة في الولايات المتحدة الأمريكية . وهدفت إلى اختبار مشـــروع حوافز المعلمين الذي أعدته جامعة واشنطن لمعرفة آثار التدريب والحوافز على معـــلمي المدارس الابتدائية والثانوية القدامى ، وتكونت عينة الدراسة من المعلمين ذوي الخبرة الذين عملوا مع الطلاب المطبقين في الفصل ، وعند سؤالهم عن نوع الدعم الذي يـــتوقعونه أثـــناء قيامهم بالعمل ، عبر المعلمون (عينة الدراسة) عن رغبتهم القوية في وجود إدارة عادلة وجادة لأن ذلك يعتبر حافزًا قويًا لهم ، كما أظهرت نتائج الدراسة أن المعـــلمين المطبقين يفضلون الحوافز المادية أكثر من الحوافز المعنوية ، خاصة إذا تم تضمين الإعفاء من الرسوم التعليمية المفروضة على الدارسين تحت بند الحوافز المادية .

(٧) دراســـة يـــاغي ، عام (١٩٨٦م) بعنوان : " تقييم الموظف العام للحوافز في الأجهزة الحكومية الأردنية " .

وأجريـــت هذه الدراسة في الأردن ، واستهدفت الكشف عن العلاقة بين الحوافز المعطـــاة لـــلموظف الأردني وبـــين رضاه عن عمله والتعرف على مدى كفاية الحوافز

المختــلفة ، وتكونت أداة الدراسة من قائمة استقصاء طبقها الباحث على عينة عشوائية عددها (٢٠٣) موظفين من ست وزارات مختلفة ، وكان من نتائج الدراسة ما يلي :-

١- وجود علاقة كبيرة بين الحوافز ورضا الموظف عن عمله .

٢- عدم كفاية بعض الحوافز مثل الراتب وفرص الترقية .

٣- تفاوت درجة رضا الموظفين عن العمل باختلاف بعض المتغيرات مثل : المستوى الوظيفي ، المؤهل العلمي ، العمر ، الحالة الاجتماعية .

(٨) دراســة علــوي ، عام (١٤٠٩هـ) بعنوان : " آراء المعلمات حول أهمية الحوافز التي تقدمها لهن مهنة التدريس " .

وأجريــت هــذه الدراسة في المملكة العربية السعودية ، وهدفت إلى التعرف على أهمــية الحوافز التي تقدمها مهنة التدريس لمعلمات المرحلة الثانوية بمنطقة جدة التعليمية ، وتكــون مجــتمع الدراسة من المعلمات السعوديات بمدارس المرحلة الثانوية بمنطقة جدة التعليمــية ، وبلغ عدد عينة الدراسة (٢١٤) معلمة ، بينما تكوّن استبيان الدراسة من (٤١) فقرة ، وتوصلت الباحثة في دراستها هذه إلى عدة نتائج أهمها :-

١- أهمية معظم حوافز مهنة التدريس إذ بلغت نسبتها (٩٦٪) .

٢- اكــثر الحوافــز أهمــية هو حق المعلمة في الحصول على إجازة استثنائية ، ثم مبنى المدرســة الحكومي النموذجي ، ثم ملاءمة مهنة التدريس لطبيعة المرأة ، ثم توجيه خطاب شكر من المسؤولين على النشاط البارز للمعلمة .

٣- اختلاف درجة أهمية كل حافز من حوافز مهنة التدريس باختلاف متغيرات المؤهل الدراسي- المستوى الوظيفي- سنوات الخدمة- الراتب الشهري- نصيب المعلمة من الحصص .

٤- أثبتت نتائج الدراسة أهمية الحوافز المستمدة من المهنة - والحوافز المالية - والحوافز الإدارية باختلاف المتغيرات السابقة .

(٩) دراسة العسكر ، عام (١٤٠٩هـ) بعنوان : " حوافز المعلمين المعمول بها في المرحلتين المتوسطة والثانوية وعلاقتها بتحصيل تلاميذهم وتقييم أدائهم الوظيفي " .

وأجريت هذه الدراسة في المملكة العربية السعودية ، وهدفت إلى التعرف على رأي المعلمين في مدى تأثير الحوافز المادية والمعنوية على إنتاجيتهم وعلاقة هذه الحوافز بمستوى تحصيل التلاميذ ، وكذلك التعرف على الحوافز الأخرى التي قد يتصورونها وهي غير موجودة في لائحة الوظائف التعليمية ، وقد تكوّن مجتمع الدراسة من معلمي ووكلاء ومديري المدارس المتوسطة والثانوية في منطقة الخرج التعليمية ، وعددهم (٢٤٧) فردًا ، نسبة السعوديين منهم (٥٥٪) ويمثل العاملون في المرحلة المتوسطة (٧٠٪) منهم ، واستخدم الباحث وسيلتين هما (الاستبانة ، وكشوف درجات اختبار التلاميذ النهائية) وأظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد علاقة إيجابية بين أداء المعلمين كما توضحه نتائج اختبارات تلاميذهم وبين الحوافز المعنوية للسعوديين والمادية لغير السعوديين ، واتضح أن المعلمين يرون أن الحوافز بنوعيها ذات تأثير فعال في دفع المعلمين نحو الإنتاج الأفضل ، كما ظهر أن المعلمين يشكّون في موضوعية الطريقة التي يتم بها منح الحوافز .

(١٠) دراسة الخليل ، عام (١٩٩٠م) بعنوان : " الحوافز في نظام الخدمة المدنية ودورها في الأداء الوظيفي لمديري ومديرات المدارس الثانوية " .

وأجريت هذه الدراسة في الأردن ، وهدفت إلى معرفة الحوافز في نظام الخدمة المدنية ودورها في الأداء الوظيفي لمديري ومديرات المدارس الثانوية ، وقد أظهرت نتائج الدراسة عدم تناسب الحوافز المقدمة مع الجهود المبذولة ، وهي بذلك تتفق مع النتائج التي توصل إليها كل من : الزامل ، وعبد الوهاب ، وياغي ، كما أظهرت الدراسة أن الحوافز المقدمة لمديري ومديرات المدارس الثانوية ليست بنفس المستوى من الفاعلية ، فهناك حوافز لها دور كبير في الأداء الوظيفي ومفضلة على غيرها ، مثل : المركز الإداري وملاءمته للمؤهل الدراسي ، وحافز الإعارة إلى الخارج لتحسين الوضع المادي ، وفي المقابل فإن حافز التقاعد ليس مهمًا .

(١١) دراسة البكري ، عام (١٩٩٠م) بعنوان : " درجة إدراك مديري المدارس الحكومية ومديراتها للحوافز المقدمة لهم وأثر ذلك بولائهم التنظيمي " .

وأجريت هذه الدراسة في الأردن ، وهدفت إلى إيجاد درجة إدراك مديري المدارس الحكومية ومديراتها للحوافز المقدمة لهم وأثر ذلك بولائهم التنظيمي ، وجاءت نتائج هذه الدراسة متفقة مع كل من : الزامل ، وعبد الوهاب ، وياغي ، والخليل ؛ حيث أظهرت عدم رضا المديرين عن الحوافز المادية المقدمة لهم ، وعدم كفاية الحوافز المعنوية ، كما بينت عدم مراعاة وزارة التربية والتعليم الأردنية للمؤهل الدراسي عند التخطيط لبرامج الحوافز المقدمة للمديرين والمديرات .

(١٢) دراسة شابمان وآخرون ، Chapman , And others عام (١٩٩١م) بعنوان : " حوافز المعلمين في دول العالم الثالث " .

وقد أجرت هذه الدراسة وكالة التنمية العالمية ومقرها في واشنطن ، وهدفت إلى معرفة أسباب ضعف وتدهور الأداء المدرسي في بعض دول العالم الثالث خاصة الأفريقية ، ومعرفة أثر الضائقة الاقتصادية على فرص رفع معنويات المعلمين ، ومن أجل تحسين الرضا الوظيفي أجرت دولة بتسوانا في أفريقيا عملية إصلاح كبرى للتعليم الثانوي ، ولتحديد وتقييم أثر ذلك الإصلاح اختيرت عينة مكونة من (٥٤٩) معلماً من (٥٠) فصلاً ، وأظهرت النتائج ما يلي :-

١- أن الحوافز الجيدة تؤدي إلى إجادة الأداء ، والأداء يرتبط بشكل مباشر بنوعية وكمية كل من (المكافآت ، التدريب ، فرص الترقية ، دعم المجتمع للمعلمين ، الدعم والإشراف التعليمي ، الإصلاح المدرسي) .
٢- أن الرضا الوظيفي لدى المعلم يرتبط بنوعية التدريب ، ومستوى الإشراف التعليمي ، ودعم المجتمع ، وفرص الترقية ، وظهر أن أكثر الحوافز المباشرة لا ترتبط بالرضا الوظيفي .

٣- أظهـــرت الدراسة أن زيادة الرضا الوظيفي قد لا تؤدي إلى تحسين أداء المعلم أو الطالب ؛ لأن المعلمين الذين يشعرون بالرضا الوظيفي قد يقاومون التغيير .

(١٣) دراســـة ســـليم ، عـــام (١٩٩٢م) بعنوان : " المنظور التطبيقي للحوافز بالخدمة المدنية " .

وأجريـــت هذه الدراسة في سلطنة عمان ، وهدفت إلى معرفة المنظور التطبيقي في تحـــريك دوافع العمل لدى الموظف ، ورؤية الموظف لأنواع الحوافز التي يفضلها والمزايا الـــتي تقدمهـــا له هذه الحوافز في كل من مستوى الرؤساء المباشرين والموظفين الذين لا يقومـــون بأعمال إشرافية ، كما سعى البحث إلى محاولة التعرف على نظرة الموظفين إلى الحوافـــز ، وأنـــواع الحوافز التي يرغبون في تقريرها أو تطويرها ، وشمل مجتمع الدراسة الموظفين العمانيين بأجهزة الخدمة المدنية ، وكانت أهم النتائج :-

١- أن الموظـــف العمـــاني يهتم بالحافز المعنوي أكثر من الحافز المادي ، كما إن جميع الموظفين يتم تحفيزهم بشكل أو بآخر .

٢- أن غالبـــية الموظفـــين يفضلون البقاء في وظائفهم ، وأنها تستغل الجزء الأكبر من طاقاتهم وقدراتهم .

٣- يؤكد غالبية الموظفين أن الحوافز تساعدهم على الأداء الأفضل ، وهي دليل على تقدير الإدارة لهم واعترافها بإنجازاتهم .

٤- لا يسعى الموظفون من وراء الترقيات أو المكافآت التشجيعية أو فرص التدريب أو العلاوات ، إلى تحقيق عوائد مادية بقدر العائد المعنوي الذي يحصلون عليه من هذه الحوافز .

٥- تتفاوت نظرة الموظفين في عملية توزيع الحوافز ومدى ملاءمتها لما يبذلونه من جهد فالغالبية ترى أنها تتناسب ، بينما يرى آخرون أنها لا تتناسب مع الجهد المبذول .

٦- يطالـــب الموظفـــون بالمزيد من الحوافز ، وأظهرت مقترحات الرؤساء والمرؤوسين ذلك .

٧- يهتم الموظفون بضرورة منح الحوافز طبقًا لمعايير وأسس سليمة ، من أهمها الكفاءة والتميز في العمل .

٨- يهتم الموظفون بأن تكون الكفاءة هي المعيار الأساسي للترقية ، أو التحفيز ، وأن يقدم هذا المعيار دائمًا على المعايير الأخرى .

٩- يرى الموظفون أن ارتباط منح الحافز وعلى الأخص الترقيات بالتدريب والنجاح والتقدم فيه يعتبر وسيلة إلى تحقيق الفرص المناسبة للتنمية والتقدم الوظيفي .

وقد أوصت الدراسة بالاستمرار في سرية تقارير الكفاية السنوية لضمان موضوعية التقييم ، وأن يكون لمعيار الكفاءة النصيب الأكبر عند الترقية ومنح الحوافز بشكل عام.

(١٤) دراسة أبو العناز ، عام (١٩٩٣م) بعنوان : " مدى رضا المشرفين التربويين عن الحوافز المتضمنة في نظام الخدمة المدنية في الأردن " .

وأجريت هذه الدراسة في الأردن ، وهدفت إلى معرفة مدى رضا المشرفين التربويين عن الحوافز المتضمنة في نظام الخدمة المدنية ، وأثر متغيري مؤهل المشرف التربوي وخبرته على مستوى رضاه عن هذه الحوافز ، وتكونت عينة الدراسة من (١٣٠) مشرفًا ومشرفة ، واستخدم الباحث استبانة تضمنت (٣١) فقرة ، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :-

١- كان المستوى العام لرضا المشرفين التربويين عن الحوافز المتضمنة في نظام الخدمة المدنية متوسطًا .

٢- كان رضا المشرفين التربويين عن الحوافز المعنوية عاليًا ، مثل :-

(العلاوة التشجيعية ، والانتقال من فئة إلى أخرى أعلى منها ، والالتزام بإعادة المشرف التربوي إلى وظيفته بعد انتهاء مدة الإجازة الدراسية ، ومنع المشرف التربوي من استغلال مركزه لأغراض شخصية ، وإجازة الحج ، وتوفر الرعاية الصحية ، والإجازات العرضية ، والإجازات المرضية) .

٣- كان رضا المشرفين التربويين عن الحوافز المادية متدنيًا ، مثل :-

(العـــلاوات العائلـــية والشخصية ، وقانون التقاعد ، ومقدار الزيادة السنوية ، واحتساب ثلاث سنوات من مدة الإعارة لغايات التقاعد) .

٤- لا توجـــد فـــروق ذات دلالة إحصائية بين درجات رضا المشرفين التربويين عن الحوافـــز المتضـــمنة في نظـــام الخدمـــة المدنية تعزى إلى كل من مستوى المؤهل الدراسي ، أو الخبرة ، أو التفاعل بينهما .

ب : دراسات الدافعية والرضا الوظيفي :

(١) دراسة أبو عابد ، عام (١٩٨٣م) بعنوان : " أثر الدافعية على إنتاجية العمل في ضـــوء التصـــور الإسلامي من خلال القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة والفكر الإداري الحديث " .

وقـــد أجريـــت هذه الدراسة في الأردن ، وهدفت إلى معرفة مدى مراعاة القرآن الكـــريم والســـنة الشـــريفة لحاجـــات الإنسان ودوافعه المتعددة ، ومعرفة الحوافز التي اســـتخدمها القـــرآن الكـــريم والســـنة الشريفة لتلبية دوافع الإنسان وإشباع حاجاته المختلفة ، وكذلك معرفة أوجه الاتفاق والاختلاف بين الفكر الإداري الإسلامي والفكر الإداري المعاصـــر في مجـــال الدافعـــية واستخدام الحوافز وأثرها على إنتاجية العمل ، واســـتخدم الباحث في هذه الدراسة استبانتين إحداهما تتعلق بالمعايير الإسلامية والأخرى بالشواهد عليها من القرآن الكريم والسنة الشريفة .

وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي :-

١- لقد راعى القرآن الكريم والسنة الشريفة حاجات الإنسان ودوافعه المتعددة ، غير أنهمـــا زادا عـــلى حاجات ماسلو حاجة مهمة هي : الحاجة إلى الإيمان ، وجعلها القرآن الكريم أهم الحاجات الإنسانية وأعلاها .

٢- استخدم القرآن الكريم والسنة الشريفة الحوافز بأنواعها المختلفة لإشباع حاجات الإنســـان ، ومـــن تلك الحوافز (الأجر ، والراحة ، والمشاركة في اتخاذ القرار ، وكلمات الشكر والثناء ...) .

٣- إن الفكـــر الإداري المعاصر يتفق مع الفكر الإداري الإسلامي في عدة أمور مثل : (إظهـــار قيمة العمل ونفعه للفرد والمجتمع ، ومراعاة إمكانات العامل وقدراته ، والحـــرص على توفير الحوافز وربطها بالإنتاج ، وإشراك العامل في اتخاذ القرارات الـــتي تهمه ، وتشجيع العاملين على التقدم بما لديهم من أفكار ومقترحات بناءة ، والاهتمام بالإنتاج كمًا ونوعًا، والموازنة بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة) .

٤- يتمـــيز الفكـــر الإداري الإســـلامي عن الفكر الإداري المعاصر بعدة أمور منها : (الـــرقابة الذاتـــية ، مســـؤولية العـــامل عن عمله ، الاهتمام بدوافع العاملين وحاجاتهم) .

(٢) دراســـة بخاري ، عام (١٤٠٧هـــ) بعنوان : " الرضا الوظيفي للعاملات في التعليم العام في ضوء اللائحة التعليمية " .

وأجريـــت هـــذه الدراسة في المملكة العربية السعودية ، وهدفت إلى الكشف عن الرضـــا الوظـــيفي للعاملات في التعليم العام ، والكشف عن أهم العوامل التي تؤثر فيه والتعرف على آراء العاملات نحو حوافز اللائحة التعليمية ، واستخدمت الباحثة استبيانًا مكونًـــا مـــن (٣٥) ســـؤالاً تم تطبيقه على عينة عشوائية مكونة من (٢٠٠) موظفة في وظـــائف تعليمـــية مخـــتلفة (معـــلمات ابتدائي ، متوسط ، ثانوي ، رياض أطفال — وموجهات من مكتب التوجيه التربوي بمدينة مكة المكرمة) وأسفرت نتائج الدراسة عن رضـــا العـــاملات عن المهنة بشكل عام ، بينما رأى (٧٧٪) من أفراد العينة أن حوافز اللائحـــة التعليمية تعتبر عادية ولم تسهم في تحسين أوضاع الموظفات اجتماعيًا ، وذلك يعـــني أنه على الرغم من تطبيق لائحة خاصة للمعلمين والمعلمات إلا أنها تضمنت بعض نواحـــي القصـــور ممـــا دفـــع الباحثة إلى تناول الحوافز الأخرى المرتبطة بمهنة التدريس كالحوافـــز الإدارية والحوافز المستمدة من المهنة للكشف عن أكثر هذه الحوافز أهمية من وجهة نظر المعلمات .

(٣) دراسة إليس ، Ellis عام (١٩٨٨م) بعنوان : " إعادة تصميم الوظيفة وتأثير ذلك على دافعية المعلم " .

وأجريت هذه الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية ، وهدفت إلى جذب المعلمين نحو مهنة التدريس وتشجيعهم على البقاء والاستمرار فيها ، ومعرفة مدى الحاجة إلى خطة تؤدي إلى زيادة تفوق المعلمين مع الوفاء بالحوافز لتشجيع النمو المهني ، كما هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين سمات التدريس كمهنة ودافعية العمل الداخلية لدى المعلمين تجاه هذه المهنة باستخدام المسح الشخصي ، وتكونت عينة الدراسة من (٢٠٧) معلمين ، واختبرت الدراسة الرضا الوظيفي للمعلمين ورضاهم عن نوعية الإشراف ، ودرجة التحدي التي تحيط بمهنتهم ، ودافعيتهم الداخلية للعمل ، وقوة حاجتهم للنمو الشخصي ، وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي :-

١- أن المعلمين ينظرون لمهنة التدريس على أنها ذات دافعية حقيقية ومليئة بالحيوية ، وأنهم سيخدمون فيها لفترة طويلة .

٢- يجب تعزيز دافعية المعلم بإعادة بناء مهنة التدريس وجعلها تتغلب على أكبر قدر من التحدي وذلك بإقرار الحوافز وتقدير الأداء الجيد .

(٤) دراسة العمري ، عام (١٩٩١م) بعنوان : " الرضا الوظيفي للمشرفين التربويين في الأردن وعلاقته ببعض الخصائص الديمغرافية والوظيفية للمشرف " .

وأجريت هذه الدراسة في الأردن ، وهدفت إلى تحديد مستوى الرضا الوظيفي للمشرفين التربويين وعلاقته ببعض الخصائص الديمغرافية والوظيفية للمشرف ، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها :-

١-كان مستوى رضا المشرفين عاليًا عن الجوانب الخاصة بالزملاء والمعلمين والمسؤولين وطبيعة العمل ، وكان متدنيًا عن الجوانب الخاصة بالرواتب وفرص التقدم الوظيفي .

٢–وجود علاقات ثنائية دالة إحصائيًا بين بعض خصائص المشرف التربوي ومستوى رضاه عن بعض جوانب عمله ، مثل :–

- علاقـــة سلبية بين المؤهل الإشرافي والرضا عن الزملاء ، أي أن المشرف الأكثر تأهيلاً أقل رضًا عن زملائه من المشرف الأقل تأهيلاً .
- علاقة سلبية بين حقل الإشراف والرضا عن المعلمين ، أي أن المشرف العام أكثر رضًا من المشرف الخاص عن المعلمين التابعين لهما .
- علاقـــة سلبية بين الخبرة الإشرافية والرضا عن التقدم الوظيفي ، أي أن المشرف الأقل خبرة في العمل الإشرافي ، كان أكثر رضًا عن فرص التقدم الوظيفي المتاحة له من زميله الأكثر خبرة .
- علاقـــة إيجابية بين الدخل الإضافي والرضا عن التقدم الوظيفي ، أي أن المشرف الذي له دخل إضافي ، كان أكثر رضًا عن فرص التقدم الوظيفي من زميله الذي ليس له دخل إضافي .

(٥) دراســـة المعمـــر ، عام (١٤١٣هـــ) بعنوان : " دراسة الرضا الوظيفي لدى الموجهين التربويين وعلاقته بأدائهم الوظيفي " .

وأجريـــت هـــذه الدراسة في المملكة العربية السعودية ، وهدفت إلى التعرف على درجة الرضا الوظيفي لدى الموجهين والموجهات في منطقة الرياض ، والتعرف على بعض العوامل المؤثرة فيه لديهم ، وعلاقة الرضا الوظيفي بأدائهم الوظيفي ، واستخدم الباحث استبانة من (٥٦) فقرة في دراسته ، وتكونت عينة الدراسة من (٣١٦) موجهًا وموجهة ممن أمضوا أكثر من سنة في عملهم ، وجاءت نتائج الدراسة على النحو التالي :–

١– الرضـــا الوظـــيفي لـــدى الموجهين بمدينة الرياض (٦١,٦٧٪) ولدى الموجهات (٦٥,٦٣٪) بنسبة عامة متوسطة قدرها (٦٣,٦٥٪) .

٢– يوجـــد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ للجنس لصالح الإناث وذلك على الرضا الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة .

٣- يوجـــد أثـــر ذو دلالـــة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ للجنسية لصالح الموجهين والموجهات غير السعوديين على الرضا الوظيفي لديهم .

٤- يوجـــد أثـــر ذو دلالـــة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ للعمر وذلك على الرضا الوظيفي لصالح المجموعة الثالثة (٤٥ سنة فأكثر) تليها المجموعة الثانية (من ٣٥ - إلى أقل من ٤٥ سنة) تليها المجموعة الأولى (من ٢٥- إلى أقل من ٣٥ سنة) .

٥- يوجـــد أثـــر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ للنمط الإداري السائد لدى مديـــري مكاتـــب التوجيه لصالح النمط الديمقراطي ، ثم النمط الاستبدادي ، ثم النمط التسيبي ، على الرضا الوظيفي لدى أفراد العينة .

٦- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ للمؤهل العلمي، والتخصص ، والمـــرحلة التعليمية ، والتدريب ، والعبء الإشرافي ، وذلك على الرضا الوظيفي لدى أفراد العينة .

٧- لا توجـــد علاقـــة ذات دلالـــة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين درجات الرضا الوظيفي لدى الموجهين والموجهات وبين درجات أدائهم الوظيفي .

(٦) دراســـة موانقـــي وكاســـلين ، **Mwang , And Caslin** عـــام (١٩٩٤م) بعنوان : " العوامل ذات العلاقة بدافعية الوكالات الامتدادية في محافظة الوادي المتصدع بكينيا " .

وأجريت هذه الدراسة في كينيا ، وهدفت إلى التعرف على عوامل الرضا الوظيفي ذات العلاقـــة بالدافعـــية ، وشملت الدراسة عينة عشوائية مكونة من (٣٢٥) وكالة من وكـــالات الخدمة الامتدادية ، واستخدم الباحثان استبانة من (١٠٥) فقرات عن الرضا الوظـــيفي ، وعشـــرة بنود عن الدافعية ، وعشرة بنود عن السمات الشخصية ، كما أجريت مقابلات مع الوكالات في كل مقاطعة ، وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي :-

١- أن الســـمات الشخصـــية لم تكن مهمة بالنسبة للوكالات كما هو الحال بالنسبة لعوامل الرضا الوظيفي .

٢- هناك ثمانية من عوامل الرضا الوظيفي على درجة كبيرة من الأهمية بالنسبة لدافعية الوكالات ، وكان ترتيبها حسب أهميتها : (التقييم ، المشرفون الجديرون بالثقة ، حوافز العمل ، دفع الأجور ، التقدير وموقع العمل ، السكن ووسائل النقل ، تأمين الوظيفة ، الإدارة والإشراف) .

٣- العامل الذي أحبط الموظفين فيما يتعلق بالدافعية هو تجاهل عنصر الجدارة عند اختيار المتدربين أثناء الخدمة .

٤- أثبتت الدراسة أن هناك علاقة بين الرضا الوظيفي والدافعية رغم أنهما مختلفان عن بعضهما البعض في المفهوم .

(٧) دراسة العجاجي ، عام (١٤١٧هـ) بعنوان : " الرضا الوظيفي لدى معلمي المواد الاجتماعية في المدارس المتوسطة بمدينة الرياض وعلاقته ببعض المتغيرات " .

وأجريت هذه الدراسة في المملكة العربية السعودية ، وهدفت إلى التعرف على الرضا الوظيفي لدى معلمي المواد الاجتماعية السعوديين بالمرحلة المتوسطة في مدينة الرياض ، كما هدفت إلى التعرف على مدى اختلاف الرضا عن العمل باختلاف متغيرات (العمر ، والخبرة ، والتخصص ... الخ) وبلغ عدد المدارس في عينة الدراسة (٣٨) مدرسة وعدد معلمي المواد الاجتماعية (١١٤) معلمًا ، استجاب منهم (١٠٥) معلمين . وأظهرت نتائج الدراسة أن نسبة (٧٤٪) من أفراد العينة راضون عن مهنتهم ، ولكنهم غير راضين عن أسلوب وزارة المعارف في إيجاد الحوافز للمعلمين ، ولا عن كمية الحوافز المادية والمعنوية التي تقدم لهم ، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائيًا بين متوسط إجابات المعلمين لمقياس الرضا ومتغيرات الخبرة والعمر والتخصص ، في حين وجدت فروق دالة إحصائيًا بالنسبة للدرجة العلمية لصالح المعلمين حملة بكالوريوس التربية ، ووجدت فروق دالة إحصائيًا بالنسبة لمتغيرات الجامعة التي تخرج فيها المعلمون لصالح خريجي جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية مقارنة مع أقرانهم خريجي جامعة الملك سعود .

التعليق على الدراسات السابقة :

من خلال استعراض الدراسات السابقة اتضح للباحث أنها هدفت في مجملها إلى : (معـرفة فاعلية نظم الحوافز وأثرها على دافعية الإنجاز لدى العاملين ، ومعوقات تطبيق نظـم الحوافـز بالفاعلية المرجوة ، ومعرفة الحاجات والرغبات والتوقعات لدى الموظف ومـدى إشـباع العمل لها ، ومدى عدالة الحوافز الممنوحة للمعلمين ، وعلاقة الحوافز بالكفاءة الإنتاجية وبالرضا الوظيفي ، وعلاقة الحوافز الممنوحة للمعلمين بمستوى تحصيل تلامـيذهم ، وأثر عدم منح الحوافز على ضعف وتدهور الأداء المدرسي في بعض دول العـالم الثالـث ، ومدى مراعاة القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة لحاجات الإنسان ودوافعـه المـتعددة ، ومسـتوى الرضا الوظيفي لدى المشرف التربوي في الأردن وفي الـرياض بالمملكـة العربـية السـعودية ، ومستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المواد الاجتماعية بمدينة الرياض) .

وكانت أبرز نتائج تلك الدراسات :

١- أظهرت بعض الدراسات أن الحوافز المالية في مقدمة الحوافز المرغوبة بينما أظهرت أخرى أن الحوافز المعنوية هي المفضلة لدى عينة الدراسة ، واتضح أن هناك قصورًا في علاقة الرئيس بموظفيه ؛ لعدم إشراكهم في اتخاذ القرار وإنجاز العمل بالأسلوب الذي يفضلونه .

٢- أظهرت بعض الدراسات عدم ملاءمة المؤهل الدراسي لمهام الوظيفة ، وكذلك عدم ملاءمة الصلاحيات الإدارية لمسمى الوظيفة أو مهامها .

٣- أوضحت معظم الدراسات عدم كفاية الحوافز المقدمة للموظفين بأنواعها المختلفة ، بينما أجمعت على العلاقة الوطيدة بين الحوافز والدافعية والرضا الوظيفي والكفاءة الإنتاجية وتطوير الأداء الوظيفي .

٤- وجـدت علاقـة بـين أهمية الحوافز وبعض المتغيرات كالعمر والحالة الاجتماعية والمستوى الوظيفي وسنوات الخدمة في العمل .

٥- طالبــت معظم الدراسات بتخفيف أعباء الموظفين ، خاصة تخفيف نصاب المعلم من الحصــص ، وتخفــيف نصاب المشرف التربوي من المعلمين الذين يشرف عليهم ، وبينت أن لذلك علاقة كبيرة بالكفاءة الإنتاجية وتطوير الأداء الوظيفي .

٦- طالبت بعض الدراسات بإيجاد إدارة عادلة وجادة كحافز مهم للموظف ، وتتجلى عدالــة الإدارة في موضوعية التقارير السنوية التي تعتبر عاملاً مهمًا للحصول على الحوافز بأنواعها المختلفة .

٧- تــرى بعــض الدراســات عدم موضوعية الطريقة التي يتم بموجبها منح الحوافز ، وينــبغي منحها بناءً على معايير وأسس علمية مثل : (الكفاءة والتميز في العمل) وعدم ترك المجال للمحسوبية في منحها .

٨- أظهرت دراسة أبو عابد (١٩٨٣م) مراعاة القرآن الكريم والسنة الشريفة لحاجات الإنسان ودوافعه ، وتقديم الحاجة إلى الإيمان على جميع الحاجات ، وقد سبق الفكر الإســلامي - ممثلاً في القرآن الكريم - الفكر المعاصر في إظهار قيمة العمل ونفعه للفرد والمجتمع ، ومراعاة إمكانات العامل وقدراته ، وضرورة توفير الحوافز وربطها بالإنــتاج وإشراك العامل في القرارات التي همه ، ويتميز الفكر الإسلامي بالرقابة الذاتية ، ومسؤولية العامل عن عمله ، والاهتمام بدوافع العاملين وحاجاهم .

٩- أظهــرت دراسة بخاري (١٤٠٧هـ) قصور حوافز اللائحة التعليمية المطبقة حاليًا مما أدى إلى عدم رضا المعلمات عن المهنة بشكل عام .

١٠- أظهــرت دراســة العمري (١٩٩١م) مستوى عالٍ لرضا المشرفين عن الجوانب الخاصة بالزملاء والمعلمين والمسؤولين وطبيعة العمل ، ومستوى متدنٍ عن الجوانب الخاصة بالرواتب وفرص التقدم الوظيفي والحوافز بشكل عام .

علاقة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة :

تــأكد للباحث من خلال استعراضه للدراسات السابقة أنّ هناك مشكلة تكمن في عــدم ملاءمــة أنظمة الحوافز لمتطلبات العمل ، وعدم كفاية الحوافز بأنواعها المختلفة

للعـــاملين في الوظائف التعليمية سواءً كانوا معلمين أم مشرفين مع زيادة المهام والأعباء الوظيفـــية بشـــكل مستمر ؛ مما يستدعي دراسة وتحديد أهم الحوافز بأنواعها المختلفة لـــتطوير أداء جمـــيع العاملين في الوظائف التعليمية ، خاصة المعلمين والمشرفين التربويين لـــزيادة كفاءتهم الإنتاجية والعملية ، على أن تكون تلك الحوافز ممكنة التحقيق من قبل المسؤولين عن التربية والتعليم في بلادنا الغالية .

وتـــتفق الدراســـة الحالية مع الدراسات السابقة في البحث في موضوعات الحوافز والدافعـــية والرضـــا الوظيفي وتطوير الأداء وزيادة الكفاءة الإنتاجية للموظف بشكل عـــام ، وتخـــتلف عنها في تخصصها في معرفة الحوافز التطويرية بأنواعها المختلفة المناسبة للمشرفين التربويين لتطوير أدائهم في الإدارات التعليمية الخمس بمنطقة مكة المكرمة على وجه التحديد .

وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية وكذلك في بناء الاستبانة ، خاصة فيما يتعلق بعبارات الحوافز ، ومعظم تلك الدراسات قد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات وتتفق معها الدراسة الحالية في ذلك .

الفصل الثالث :

إجراءات الدراسة الميدانية

تمهيد :

يتضمن هذا الفصل وصفًا لإجراءات الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث لتحقيق أهـــداف الدراسة ، وتتلخص في تحديد المنهج المتبع في الدراسة ، وإجراءات إعداد أداة الدراســـة ، والتحقق من صدقها وثباتها ، ومجتمع وعينة الدراسة ، وكيفية تطبيق الأداة لتحديد درجة توافر الحوافز ودرجة أهميتها ، والمعالجة الإحصائية في عرض النتائج .

منهج الدراسة :

اســـتخدم الباحـــث المنهج الوصفي ، لأنه الملائم لهذه الدراسة ، وهو كما يعرّفه العســـاف (١٤١٦هـــ) بقوله : " إنّ كل منهج يرتبط بظاهرة معاصرة بقصد وصفها وتفسيرها يعد منهجًا وصفيًا ... وهو أشبه ما يكون بإطار عام تقع تحته كل البحوث التي تصـــف الظاهـــرة فقـــط ، أو التي توضح العلاقة ومقدارها ، أو التي تهدف لاكتشاف الأسباب الكامنة وراء سلوك معين من معطيات سابقة " ص ١٨٩

إجراءات إعداد أداة الدراسة :

بما أنّ هذه الدراسة استخدمت المنهج الوصفي وهدفت إلى معرفة الحوافز التي يمكن أن تطـــوّر أداء المشرف التربوي من حيث درجة توافرها ودرجة أهميتها ؛ لذلك فقد تمّ اختيار الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، وهي أكثر أدوات البحث استخدامًا ، خاصة أنّ معظم الدراسات السابقة في هذا المجال قد استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات .

وقد تمّ بناء الاستبانة وفق الإجراءات التالية :-

١- دراسة الإطار النظري ومراجعة الأدبيات التربوية ، ومجموعة من الدراسات السابقة - العربيـــة والأجنبية - التي تناولت موضوع الحوافز والرضا الوظيفي والإشراف التربوي عامة ، إضافة إلى خبرة الباحث من خلال عمله في الإشراف التربوي بتعليم العاصمة المقدسة (مكة المكرمة) .

٢- عرضت الأداة مبدئيًا على مجموعة من الزملاء المتخصصين في إدارة التطوير التربوي وفي قسم البحوث التربوية بتعليم العاصمة المقدسة وأبدوا ملحوظاتهم عليها وتمّ تعديلها .

٣- عرضت الأداة بعد ذلك بصيغتها الأولية على المشرف العلمي على الدراسة وأبدى ملحوظاته عليها وتمّ تعديلها ، وكان لتوجيهاته دور كبير في بناء الاستبانة وتعديل صياغتها .

٤- عرضت الأداة بعد ذلك على مجموعة من المتخصصين في الإدارة والإشراف التربوي ، والقياس والتقويم والإحصاء وعلم النفس ، وكذلك مدير إدارة الإشراف التربوي ومديري مراكز الإشراف بتعليم العاصمة المقدسة ، وقد أبدوا جميعهم ملحوظاتهم عليها وكانت موضع الاعتبار .

وصف الأداة :

صيغت الحوافز في خطة الدراسة المبدئية في محورين فقط هما : (الحوافز المادية والحوافز المعنوية) ولكن بناءً على آراء محكمي خطة الدراسة حول عدم حصر الحوافز في هذين الجانبين فقط ، ونظرًا لاختيار الباحث لحوافز جديدة خاصة بتطوير الأداء ، ونظرًا لكثرة مجالات الحوافز وتداخلها مع بعضها البعض كما تبين من خلال الحديث عنها في الإطار النظري ؛ لذلك لم يتم تقسيم الحوافز التي اشتملت عليها هذه الدراسة إلى محاور . وقد تضمنت الاستبانة في صيغتها النهائية ما يلي :-

١- معلومات شخصية عن المجيب وتشمل : (المؤهل الدراسي والتخصص – عدد سنوات الخدمة في الإشراف التربوي – حصول المجيب على دورة الإشراف التربوي من عدمه – الإدارة التعليمية التي يعمل بها حاليًا) .

٢- كما اشتملت الأداة النهائية على (٤١) حافزًا تتم الإجابة عنها في جانبين ؛ حيث يتضمن الجانب الأيمن منها معرفة درجة توافر الحوافز المتضمنة في أداة الدراسة في

الإدارة التعليمية التي يعمل بها المجيب من وجهة نظره . ويتضمن الجانب الأيسر من الأداة معرفة درجة أهمية تلك الحوافز بالنسبة للمجيب من وجهة نظره .

٣- أعطي لكل فقرة وزنًا مدرجًا وفق سلم ليكرت الخماسي لتقدير درجة توافر كل حافز ودرجة أهميته بالنسبة للمشرفين التربويين ، واستخدمت العبارات التالية في المقياس : (عالية جدًا – عالية – متوسطة – ضعيفة – غير متوافر أو غير مهم) وتمثل رقميًا على الترتيب : (٥ ، ٤ ، ٣ ، ٢ ، ١) . انظر الملحقين (١ ، ٣)

صدق الأداة :

يعدّ الصدق من الأمور الواجب توافرها في الأداة لبيان مدى قدرة كل عبارة من عباراتها على قياس ما وضعت لقياسه . وللتحقق من صدق الأداة ومعرفة مدى صلاحية استخدامها في تحديد درجة توافر كل حافز ودرجة أهميته لدى المشرفين التربويين ، تمّ الاعتماد على الصدق الظاهري وعرضت الأداة في صورتها الأولية (٤٧ فقرة) على ستة عشر محكمًا من الأساتذة المختصين والمهتمين بالإشراف التربوي في كلية التربية بجامعة أم القرى ، وفي إدارة تعليم العاصمة المقدسة ؛ لإصدار حكمهم على مدى صلاحية الفقرات وسلامة صياغتها وملاءمتها لموضوع الدراسة . انظر أسماء المحكمين في الملحق رقم : (٢) .

وقد أبدى المحكمون مشكورين بعض الملحوظات التي تتعلق بتعديل صياغة بعض فقرات الاستبانة ، وإضافة فقرات جديدة ، وحذف فقرات أخرى لعدة اعتبارات منها عدم ملاءمتها لموضوع الدراسة أو تكرارها مع فقرات أخرى أو اعتبارها ليست من الحوافز . وبناءً عليه جرى تعديل الأداة وفق ما يلي :-

١- تعديل صياغة سبع فقرات في استبانة التحكيم كانت تحمل الأرقام التالية : (١، ٩، ١٣، ٢٧، ٣٠ ، ٣٥ ، ٣٧) .

وتمّ إدراجها في الاستبانة بعد إعادة ترتيب الحوافز تحت الأرقام التالية : (١ ، ٨ ، ١٧ ، ٢٦ ، ٣٠ ، ٣٣ ، ٣٧) .

٢- حـــذف إحـــدى عشرة فقرة من استبانة التحكيم كانت تحمل الأرقام التالية : (٧ ، ٨ ، ١٠ ، ١٧ ، ٣١ ، ٣٢ ، ٣٩ ، ٤٠ ، ٤١ ، ٤٢، ٤٦) .

٣- إضـــافة خمس فقرات في الاستبانة بعد التحكيم تمّ إدراجها تحت الأرقام التالية : (٧ ، ٩ ، ١٣ ، ٢١ ، ٢٨) .

وفي ضـــوء مـــا تقدم وبعد موافقة المحكمين وموافقة مشرف الدراسة على صدق الأداة ، تمّ اعتماد (٤١) فقرة في أداة الدراسة . انظر أداة الدراسة في صيغتيها الأولية والنهائية في الملحقين رقم : (١ ، ٣) .

ثمّ بعد ذلك جرى تطبيق الأداة على عينة استطلاعية لقياس مدى ثباتها .

ثبات الأداة :

لحســـاب قيم معامل ثبات الأداة قام الباحث بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونـــة من (٥٠) مشرفًا تربويًا من الإدارات التعليمية الخمس للإجابة عنها (بواقع عشـــر استبانات لكل إدارة تعليمية) وتمكّن من استعادة (٤٧) استبانة ، وتمّ حساب قـــيم معـــامل الثـــبات بطـــريقة التناســـق الداخلي باستخدام معامل ألفا كورنباخ : (**Alpha - cornpach**) .

ويوضح الجدول رقم (١) قيم معامل الثبات لعينة الدراسة الاستطلاعية .

الجدول رقم : (١)

قيم معامل الثبات لعينة الدراسة الاستطلاعية (ن = ٤٧)

م	البيان	عدد البنود	معامل الثبات
١	درجة توافر الحوافز	٤١	٠,٩١
٢	درجة أهمية الحوافز	٤١	٠,٩٤
٣	الثبات الكلي	٨٢	٠,٩٠

مـــن خلال الجدول رقم (١) نلاحظ أن درجة الثبات عالية لكلا الجانبين درجة التوافر ودرجة الأهمية ، وكذلك درجة الثبات الكلي للعينة الاستطلاعية .

مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين العاملين في إدارات التعليم الخمس بمنطقة مكة المكرمة التي تشمل العاصمة المقدسة (مكة المكرمة) والمحافظات التالية : (جدة والطائف والقنفذة والليث) الذين أمضوا سنة فأكثر في الإشراف التربوي ، وذلك خلال الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي ١٤٢٢/١٤٢٣هـ ، وقد بلغ مجتمع الدراسة (٤٧٥) مشرفًا تربويًّا شملتهم الدراسة جميعهم .

والجدول رقم (٢) يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب الإدارة التعليمية التي يعملون بها خلال الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي ١٤٢٢/١٤٢٣هـ ، بعد أن جرى استبعاد من لديه خبرة أقل من سنة في الإشراف التربوي (المستجدون هذا العام)

الجدول رقم : (٢)

توزيع مجتمع الدراسة حسب الإدارة التعليمية

م	الإدارة التعليمية	عدد المشرفين التربويين	النسبة المئوية
١	إدارة تعليم العاصمة المقدسة	١٢٥	٢٦,٣٢٪
٢	إدارة تعليم محافظة جدة	١٣٥	٢٨,٤٢٪
٣	إدارة تعليم محافظة الطائف	١٢٠	٢٥,٢٦٪
٤	إدارة تعليم محافظة القنفذة	٦٠	١٢,٦٣٪
٥	إدارة تعليم محافظة الليث	٣٥	٧,٣٧٪
	المجموع الكلي	٤٧٥	١٠٠٪

يتضح من الجدول رقم (٢) أن أعلى نسبة من المشرفين التربويين الذين شملهم مجتمع الدراسة يعملون في إدارة تعليم محافظة جدة ، يليها إدارة تعليم العاصمة المقدسة (مكة المكرمة) ، ثم إدارة تعليم محافظة الطائف ، ثم إدارة تعليم محافظة القنفذة ، ثم إدارة تعليم محافظة الليث .

تطبيق الأداة :

تمّ تطبيق الأداة في منتصف الفصل الدراسي الأول لعام ١٤٢٢/١٤٢٣هـ على مجتمع الدراسة بأكمله ، وهم المشرفون التربويون العاملون في إدارات الإشراف التربوي بـإدارات التعلـيم الخمس التابعة لمنطقة مكة المكرمة ، وذلك بعد الحصول عل خمسة خطابـات من عميد كلية التربية بجامعة أم القرى ؛ حيث تمّ توجيه خطاب مستقل لكل إدارة تعليمـية في المـنطقة للسـماح للباحث بتطبيق الاستبانة وإجراء الدراسة . انظر خطابات التطبيق في الملحق رقم : (٥)

وقـد وزعـت الاستبانة من خلال إدارات التطوير التربوي بالإدارات التعليمية التابعة لمنطقة مكة المكرمة ، وتابعها الباحث حتى تمّ جمعها واستعادة معظمها .

والجـدول رقـم (٣) يبين توزيع مجتمع الدراسة بعد التطبيق حسب الإدارات التعليمـية التابعة لمنطقة مكة المكرمة ، وعدد الاستبانات المسترجعة ، وعدد الاستبانات المستبعدة ، وعدد الاستبانات المستوفاة ، والنسبة المئوية لكل بند .

الجدول رقم (٣)
توزيع مجتمع الدراسة بعد التطبيق

م	الإدارة التعليمية	عدد أفراد المجتمع	الاستبانات المسترجعة		الاستبانات المستبعدة		الاستبانات المستوفاة	
			ت	٪	ت	٪	ت	٪
١	تعليم العاصمة المقدسة	١٢٥	١١٦	٪٩٢,٨	١٢	٪٩,٦	١٠٤	٪٨٣,٢
٢	تعليم محافظة جدة	١٣٥	١٠٢	٪٧٥,٦	٧	٪٥,٢	٩٥	٪٧٠,٤
٣	تعليم محافظة الطائف	١٢٠	١٠٠	٪٨٣,٣	١٠	٪٨,٣	٩٠	٪٧٥
٤	تعليم محافظة القنفذة	٦٠	٥٥	٪٩١,٧	١٠	٪١٦,٢	٤٥	٪٧٥
٥	تعليم محافظة الليث	٣٥	٣١	٪٨٨,٦	٤	٪١١,٤	٢٧	٪٧٧,١
	المجموع الكلي	٤٧٥	٤٠٤	٪٨٥,١	٤٣	٪٩,١	٣٦١	٪٧٦

يتضـــح من الجدول رقم (٣) أنّ أعلى نسبة استبانات مستوفاة كانت من إدارة تعليم العاصمة المقدسة (مكة المكرمة) حيث بلغت نسبتها (٨٣,٢٪) فيما تراوحت نســـبة الاســـتبانات المســـتوفاة من الإدارات التعليمية لكل من محافظة جدة ، ومحافظة الطائف ، ومحافظة القنفذة ، ومحافظة الليث ، ما بين (٧٠,٤ ٪ - ٧٧,١ ٪) وبذلك يكـــون عـــدد الاستبانات الموزعة على المشرفين التربويين بمنطقة مكة المكرمة (٤٧٥) اســـتبانة ، أعيد منها (٤٠٤) استبانات ، وبعد مراجعتها وُجد فيها (٣٦١) استبانة مســـتوفاة ، و (٤٣) استبانة غير مستوفاة . وبذلك بلغت نسبة الاستبانات المستوفاة (٧٦٪) من مجتمع الدراسة ككل .

ويوضـــح الجدول رقم (٤) التوزيع التكراري لمجتمع الدراسة الكلي بعد التطبيق حسب المؤهل الدراسي .

الجدول رقم (٤)
توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل الدراسي

م	المؤهل الدراسي	التكرار	النسبة المئوية
١	بكالوريوس تربوي	٢٥٤	٧٠,٣٪
٢	ماجستير تربوي	٧٠	١٩,٤٪
٣	دكتوراه تربوي	١	٠,٣٪
٤	بكالوريوس غير تربوي	٢٢	٦,١٪
٥	ماجستير غير تربوي	١٤	٣,٩٪
٦	دكتوراه غير تربوي	-	-
	المجموع	٣٦١	١٠٠٪

يتضـــح مـــن الجـــدول رقم (٤) أن أكبر نسبة من مجتمع الدراسة (٧٠,٣٪) يحملون مؤهل البكالوريوس التربوي ، ثم حملة الماجستير التربوي بنسبة (١٩,٤٪) ، ثم حملة البكالوريوس غير التربوي بنسبة (٦,١٪) ، ثم حملة الماجستير غير التربوي بنسبة

(٣,٩٪) ، ويوجد مشرف تربوي واحد حاصل على الدكتوراه في التربية بنسبة (٠,٣٪) ، بينما لا يوجد أحد من أفراد مجتمع الدراسة حاصل على الدكتوراه في التخصص الدقيق (في غير التربية) .

ويوضح الجدول رقم (٥) التوزيع التكراري لمجتمع الدراسة الكلي بعد التطبيق حسب فئات سنوات الخدمة في الإشراف التربوي .

الجدول رقم (٥)

توزيع مجتمع الدراسة حسب فئات سنوات الخدمة في الإشراف التربوي

م	الفئة	سنوات الخدمة	التكرار	النسبة المئوية
١	الأولى	من/ ١–٥ سنوات	١٩٢	٥٣,٢٪
٢	الثانية	من/ ٦–١٠ سنوات	٨٣	٢٣,٠٪
٣	الثالثة	من/ ١١–١٥ سنة	٣٤	٩,٤٪
٤	الرابعة	أكثر من/ ١٥ سنة	٥٢	١٤,٤٪
		المجموع	٣٦١	١٠٠٪

يتضح من الجدول رقم (٥) أن أكبر نسبة من المشرفين التربويين (٥٣,٢٪) الذين شملتهم الدراسة تتراوح سنوات خدمتهم في الإشراف التربوي بين سنة واحدة وخمس سنوات ، ثم يليهم الذين تتراوح خدمتهم بين ست سنوات إلى عشر سنوات بنسبة (٢٣,٠٪) ، ثم يليهم الذين بلغت سنوات خدمتهم أكثر من خمس عشرة سنة بنسبة (١٤,٤٪) ، وأخيرًا الذين تتراوح خدمتهم بين إحدى عشرة سنة وخمس عشرة سنة بنسبة (٩,٤٪) .

ويوضح الجدول رقم (٦) التوزيع التكراري لمجتمع الدراسة الكلي بعد التطبيق حسب حصولهم على دورة الإشراف التربوي .

الجدول رقم (٦)

توزيع مجتمع الدراسة حسب حصولهم على دورة الإشراف التربوي

م	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
١	الذين لم يحصلوا على دورة الإشراف التربوي	٢٦٨	٧٤,٢٪
٢	الحاصلون على دورة الإشراف التربوي	٩٣	٢٥,٨٪
	المجموع	٣٦١	١٠٠٪

يتضح من الجدول رقم (٦) أن نسبة الذين لم يحصلوا على دورة الإشراف التربوي من مجتمع الدراسة قد بلغت (٧٤,٢ ٪) وهي نسبة عالية تتطلب من المسؤولين عن الإشراف التربوي في الإدارات التعليمية المعنية تسهيل عملية الترشيح لإفادة أكبر عدد من المشرفين التربويين للحصول على دورة الإشراف التربوي في إحدى كليات التربية بجامعات المملكة العربية السعودية ، وقد يكون لانقطاع دورة الإشراف التربوي في كلية التربية بجامعة أم القرى لعدة سنوات أثر في ارتفاع نسبة الذين لم يحصلوا عليها رغم أهميتها في تطوير أداء المشرف التربوي .

بينما بلغت نسبة الذين حصلوا على دورة الإشراف التربوي من مجتمع الدراسة (٢٥,٨٪) وهي نسبة ضئيلة مقارنة بأهميتها في تطوير أداء المشرف التربوي .

المعالجة الإحصائية :

تمّ إدخال البيانات في الحاسوب على البرنامج الإحصائي (**spss/10.0**) مع استخدام المعالجات الإحصائية التالية :-

١- الإحصاء الوصفي ممثلاً في الجداول المشتملة على المتوسطات الحسابية .

٢- الإحصاء الاستدلالي ممثلاً في اختبار (ت) (T-TEST) لإيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين المعدل العام لدرجة توافر الحوافز والمعدل العام لدرجة أهميتها . وكذلك اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه لمتوسطات عبارات التوافر لإيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين المعدلات العامة لدرجة توافر الحوافز في الإدارات التعليمية الخمس بمنطقة مكة المكرمة .

الفصل الرابع :

عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها

تمهيد :

يتناول هذا الفصل عرض ومناقشة النتائج التي أسفرت عنها الدراسة حول تحديد درجة توافر الحوافز للمشرفين التربويين بمنطقة مكة المكرمة ودرجة أهميتها ، والكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين المعدل العام لدرجة التوافر والمعدل العام لدرجة الأهمية ، ومقارنة المعدلات العامة لدرجة توافر الحوافز بين الإدارات التعليمية الخمس في منطقة مكة المكرمة . وقد تمّ عرض ومناقشة النتائج حسب ما تنص عليه أسئلة الدراسة وفق المعيار الآتي :-

درجة الاستجابة	قيمة المتوسط الحسابي
(غير متوافر أو غير مهم)	(١) فأقل
(ضعيفة)	١,٠١ – ٢
(متوسطة)	٢,٠١ – ٣
(عالية)	٣,٠١ – ٤
(عالية جدًا)	أعلى من (٤)

وقد أظهرت النتائج ما يلي :-

الإجابة عن السؤال الأول :

للإجابة عن السؤال الأول الذي نصّه : (ما الحوافز المتوافرة للمشرف التربوي لتطوير أدائه من خلال ممارسته لعمله في الإشراف التربوي) ؟

تمّ جدولة إجابات مجتمع الدراسة لتحديد درجة توافر الحوافز ، ومن ثم ترتيب قائمة الحوافز تنازليًا حسب درجة توافرها بالاعتماد على قيم المتوسطات الحسابية ؛ حيث يوضح الجدول رقم (٧) ترتيب قائمة الحوافز تنازليًا حسب توافرها للمشرفين التربويين في الإدارات التعليمية الخمس بمنطقة مكة المكرمة :

جدول رقم (٧) قائمة الحوافز مرتبة تنازليًا حسب درجة توافرها

رقم الحافز	ترتيبه	الحوافز	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
٣٢	١	وجود ألفة بين الزملاء في الإشراف التربوي	٣,٧٨	٠,٨٨	عالية
٣٩	٢	اكتساب خبرات إدارية جديدة من العمل في الإشراف التربوي	٣,٤١	٠,٨٣	عالية
٤٠	٣	اكتساب خبرات علمية جديدة من العمل في الإشراف التربوي	٣,٤١	٠,٨٧	عالية
٦	٤	الحصول على المستوى والدرجة المناسبة للمؤهل الدراسي	٣,٢٨	١,١٨	عالية
٣٣	٥	وجود معايير مقننة لاختيار المشرفين التربويين الجدد	٣,٢٢	٠,٨٧	عالية
١	٦	تخصيص وسائل نقل للزيارات الميدانية للمدارس البعيدة	٣,١٨	١,٠٤	عالية
٣١	٧	الثقة الكاملة في تحركات المشرف التربوي وفق الخطة الإشرافية	٣,١١	٠,٩٨	عالية
٢٦	٨	الموضوعية في وضع درجات تقرير الكفاية الخاص بالمشرف التربوي	٣,٠٠	٠,٨٦	متوسطة
٣٧	٩	الحصول على خطابات الشكر والتقدير عند استحقاقها	٣,٠٠	٠,٩٣	متوسطة
٤١	١٠	الارتياح والاستقرار النفسي من العمل في الإشراف التربوي	٢,٩٤	٠,٩٤	متوسطة
٤	١١	الحصول على مكافآت التدريب المستحقة نظامًا	٢,٩٣	٠,٩٨	متوسطة
٣٠	١٢	تحقيق رغبة النقل للعمل في أي مركز إشرافي	٢,٩٢	٠,٩١	متوسطة
٢٥	١٣	اهتمام المسؤولين بتقارير المشرفين التربويين وملاحظاتهم	٢,٩٢	٠,٩٤	متوسطة
٢	١٤	الحصول على جميع الانتدابات المستحقة نظامًا	٢,٨٨	١,٠٠	متوسطة
٢٢	١٥	الحصول على نصاب إشرافي مناسب من المعلمين أو الإداريين	٢,٧٩	٠,٨٧	متوسطة
٢٣	١٦	توزيع اللجان والأعمال الإضافية بين المشرفين وفق آلية عادلة	٢,٧٨	٠,٩١	متوسطة
٣٨	١٧	متابعة المديرين للمعلمين من أجل تنفيذ توجيهات المشرف التربوي	٢,٧٢	٠,٧٠	متوسطة
١٩	١٨	تهيئة البيئة المكتبية المناسبة لإنجاز الأعمال الكتابية والإشرافية	٢,٧٠	٠,٩٧	متوسطة
٢٠	١٩	التوصيف الدقيق لمهام المشرف التربوي	٢,٦٥	٠,٨٥	متوسطة
٣	٢٠	عدم تأخر مستحقات الانتداب	٢,٦٤	٠,٩٠	متوسطة
١٧	٢١	وجود أنشطة علمية ... لتنمية معارف ومهارات المشرفين التربويين	٢,٦٠	٠,٨٥	متوسطة
٥	٢٢	عدم تأخر مستحقات التدريب	٢,٦٠	٠,٩٤	متوسطة
٢٩	٢٣	تحقيق رغبة النقل للعمل في الإشراف التربوي في أي إدارة تعليمية	٢,٥٨	٠,٩٢	متوسطة

(تابع) جدول رقم (٧) قائمة الحوافز مرتبة تنازليًا حسب درجة توافرها

رقم الحافز	ترتيبه	الحوافز	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
٨	٢٤	الحصول على دورة تدريبية في مجال الإشراف التربوي	٢,٥٨	٠,٩٧	متوسطة
٢٤	٢٥	استشارة المشرف التربوي قبل اتخاذ القرارات التي له صلة بها	٢,٤٧	٠,٩٣	متوسطة
٢١	٢٦	التوصيف الدقيق لصلاحيات المشرف التربوي	٢,٤٤	٠,٨٦	متوسطة
١٨	٢٧	وجود مكتبة تربوية تلبي حاجات المشرفين التربويين	٢,٤٣	١,٠٢	متوسطة
١٣	٢٨	الحصول على دورة تدريبية في كيفية تنفيذ الأساليب الإشرافية المختلفة	٢,٤١	٠,٩٣	متوسطة
١٤	٢٩	الحصول على التفرغ الكلي لدراسة الماجستير بعد القبول في البرنامج	٢,٢٦	٠,٨٧	متوسطة
١١	٣٠	الحصول على دورة تدريبية لاستخدام الحاسوب في الأعمال الإشرافية	٢,٢٤	٠,٩٦	متوسطة
١٠	٣١	الحصول على دورة تدريبية في مجال التدريب التربوي	٢,٢٢	٠,٩٦	متوسطة
٩	٣٢	الحصول على دورة تدريبية في مجال القياس والتقويم	٢,١٩	٠,٩٤	متوسطة
٢٧	٣٣	مناقشة المشرف التربوي للسلبيات في تقرير الكفاية الخاص به	٢,٠٠	٠,٩٩	ضعيفة
١٢	٣٤	الحصول على دورة تدريبية لاستخدام الإنترنت والبريد الإلكتروني في الأعمال الإشرافية	١,٩٦	٠,٩٧	ضعيفة
٧	٣٥	مساواة المشرفين التربويين بالمعلمين في الإجازات المختلفة	١,٩٣	١,٠١	ضعيفة
٢٨	٣٦	إشراك المشرف التربوي في تقويم أدائه الوظيفي ذاتيًا	١,٦٥	٠,٧٧	ضعيفة
١٥	٣٧	الحصول على التفرغ الكلي لدراسة الدكتوراه بعد القبول في البرنامج	١,٦٥	٠,٧٩	ضعيفة
١٦	٣٨	الحصول على التفرغ العلمي في حالة التكليف بإعداد البحوث التربوية	١,٥٧	٠,٧٨	ضعيفة
٣٤	٣٩	الحصول على بطاقة عمل بمسمى مشرف تربوي	١,٥٢	١,٠٤	ضعيفة
٣٥	٤٠	وجود نظام ادّخار تعاوني لمساعدة المشرفين ذوي الظروف الطارئة	١,٤٥	٠,٨٤	ضعيفة
٣٦	٤١	وجود نظام تأمين صحي للمشرفين التربويين ولأسرهم	١,٢٩	٠,٧٥	ضعيفة
المعدل العام للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة التوافر			٢,٥٤٨	٠,٤٠٥	متوسطة

بالنظر إلى الجدول رقم (٧) يتضح أن الحوافز تباينت في رتب درجة توافرها حيث نلاحظ أنّ المتوسطات الحسابية لدرجة توافر الحوافز من وجهة نظر المشرفين التربويين المستجيبين لأداة الدراسة تتراوح بين (٣,٧٨ – ١,٢٩) ويعني ذلك أنّ

درجة الاستجابة جاءت بين (درجة عالية ، ودرجة متوسطة ، ودرجة ضعيفة) ولم يحصل أي حافز على درجة توافر (عالية جدًا) أو على درجة (غير متوافر) وبلغ المتوسط الحسابي العام لدرجة التوافر لجميع الفقرات (٢,٥٤٨) وذلك يدل على أنّ الحوافز بشكل عام متوافرة (بدرجة متوسطة) ، وهذا مؤشر على عدم كفاية الحوافز المقدمة للمشرف التربوي لإثارة دافعيته وتطوير أدائه من خلال ممارسته لعمله في الإشراف التربوي . وتتفق هذه النتيجة مع العديد من الدراسات السابقة منها :

دراسة الزامل وخطاب (١٤٠٢هـ) التي بينت قصور الحوافز بجميع أنواعها في إثارة الدافعية للإنجاز لدى العاملين في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية .

ودراسة القبلان وعون الله (١٤٠٢هـ) التي أوضحت أن نسبة (٤٤٪) من أفراد العينة – وهم من المتدربين في معهد الإدارة بالمملكة العربية السعودية – يرون عدم كفاية الحوافز المادية والمعنوية المقدمة لهم في وظائفهم . ودراسة ياغي (١٩٨٦م) التي بينت عدم كفاية الحوافز المقدمة للموظفين في الأردن . ودراسة الخليل (١٩٩٠م) التي أظهرت عدم تناسب الحوافز المقدمة للمديرين والمديرات في الأردن مع الجهود المبذولة .

ودراسة البكري (١٩٩٠م) التي أظهرت عدم رضا المديرين في الأردن عن الحوافز المادية والمعنوية المقدمة لهم . ودراسة أبو العناز (١٩٩٣م) التي أظهرت أنّ المستوى العام لرضا المشرفين التربويين عن الحوافز المتضمنة في نظام الخدمة المدنية في الأردن كان متوسطًا . ودراسة العجاجي (١٤١٧هـ) التي أظهرت أنّ معلمي المواد الاجتماعية بالمدارس المتوسطة بالرياض غير راضين عن أسلوب وزارة المعارف في إيجاد الحوافز للمعلمين ، ولا عن كمية الحوافز المادية والمعنوية التي تقدم لهم .

وبإعادة النظر في الجدول رقم (٧) لمناقشة النتائج وتفسيرها وفقًا لمعايير الاستجابة لدرجة التوافر يتضح أنّ سبعة حوافز من واحد وأربعين حافزًا حصلت على درجة توافر (عالية) بينما حصل خمسة وعشرون حافزًا على درجة توافر (متوسطة) وحصلت تسعة حوافز على درجة توافر (ضعيفة) ، والجدول رقم (٨) يوضح الحوافز التي حصلت على درجة توافر عالية مرتبة ترتيبًا تنازليًا .

جدول رقم (٨)

قائمة الحوافز التي حصلت على درجة توافر عالية مرتبة تنازليًا

رقم الحافز	ترتيبه	الحوافز	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
٣٢	١	وجود ألفة بين الزملاء في الإشراف التربوي	٣,٧٨	٠,٨٨	عالية
٣٩	٢	اكتساب خبرات إدارية جديدة من العمل في الإشراف التربوي	٣,٤١	٠,٨٣	عالية
٤٠	٣	اكتساب خبرات علمية جديدة من العمل في الإشراف التربوي	٣,٤١	٠,٨٧	عالية
٦	٤	الحصول على المستوى والدرجة المناسبة للمؤهل الدراسي	٣,٢٨	١,١٨	عالية
٣٣	٥	وجود معايير مقننة لاختيار المشرفين التربويين الجدد	٣,٢٢	٠,٨٧	عالية
١	٦	تخصيص وسائل نقل للزيارات الميدانية للمدارس البعيدة	٣,١٨	١,٠٤	عالية
٣١	٧	الثقة الكاملة في تحركات المشرف التربوي وفق الخطة الإشرافية	٣,١١	٠,٩٨	عالية
المعدلات العامة			٣,٣٤١	٠,٩٥	عالية

بالنظر إلى الجدول رقم (٨) نجد أنّ سبعة حوافز من (٤١) حصلت على درجة توافر عالية ، وتراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٣,٧٨ – ٣,١١) حيث حصل الحافز رقم (٣٢) الذي نصه : " وجود ألفة بين الزملاء في الإشراف التربوي " على أعلى درجة توافر من بين جميع الحوافز بمتوسط حسابي (٣,٧٨) ويعزى ذلك إلى أن ديننا الإسلامي الحنيف يحثّ على الألفة والتعاون والتكاتف والتعاضد وأنّ المسلم أخو المسلم كما ورد في الحديث الشريف ، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العمري (١٩٩١م) التي توصلت إلى أنّ مستوى رضا المشرفين كان عاليًا عن الجوانب الخاصة بالزملاء والمعلمين والمسؤولين وطبيعة العمل . كما تتفق هذه النتيجة مع مبادئ نظرية العلاقات الإنسانية التي أكدت على ضرورة تشجيع تكوين الجماعات في موقع العمل .

تلاه الحافزان رقم (٣٩) ورقم (٤٠) في المرتبة الثانية والثالثة بمتوسط حسابي (٣,٤١) وهما ينصّان على : " اكتساب خبرات إدارية جديدة من العمل في الإشراف التربوي " و " اكتساب خبرات علمية جديدة من العمل في الإشراف التربوي " ويعود

ذلـــك إلى أنّ المشرف التربوي يزداد نمو خبراته الإدارية والعلمية فعلاً من خلال ممارسته لعمله في الإشراف التربوي .

وجـــاء الحافـــز رقم (٦) الذي نصه : " الحصول على المستوى والدرجة المناسبة للمؤهل الدراسي " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٣,٢٨) ويعود ذلك إلى أنّ نسبة عالية من المشرفين التربويين قد حصلوا على المستوى الوظيفي والدرجة المناسبة لمؤهلاتهم الدراســـية ، إلا أنّـــه لازالت هناك نسبة منهم لم يحصلوا على المستوى المناسب لمؤهلاتهم وهـــم من حملة الماجستير أو البكالوريوس التربوي ، أو من حملة الماجستير غير التربوي ، أو مـــن حملة الدكتوراه الذين ليس لهم درجة خاصة في سلم رواتب المعلمين الذي مضى على إقراره أكثر من عشرين عامًا ، ممّا يتطلب إعادة النظر في وضع سلم الرواتب الخاص بالوظائف التعليمية وتنظيمه بما يتناسب مع جميع المؤهلات الدراسية .

وحصـــل الحافـــز رقم (٣٣) الذي نصه : " وجود معايير مقننة لاختيار المشرفين الـــتربويين الجدد " على المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٣,٢٢) ويعني ذلك أنّ المعايير الحالية في اختيار المشرفين التربويين مناسبة نوعًا ما .

كما حصل الحافز رقم (١) الذي نصه : " تخصيص وسائل نقل للزيارات الميدانية للمدارس البعيدة " على المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (٣,١٨) وذلك يدل على أنّ وسائل المواصلات لمدارس الانتداب التي تبعد أكثر من ٧٥ كيلاً متوافرة بدرجة عالية ، وهـــناك نسبة من المشرفين يرون عدم توافرها بالشكل المناسب لأداء العمل ، وقد يُفسر ذلـــك بعدم مناسبة بعض السيارات ، أو عدم كفاءة أو تجاوب السائقين مع عدم توافر وسائل مواصلات لما دون ذلك من المسافات . ويتفاوت ذلك من محافظة لأخرى .

وجاء الحافز رقم (٣١) الذي نصه : " الثقة الكاملة في تحركات المشرف التربوي وفـــق الخطة الإشرافية " في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (٣,١١) ويشير ذلك إلى أنّ نســـبة عالـــية من المشرفين التربويين يتمتعون بثقة رؤسائهم في تحركاتهم ، ونسبة ضئيلة مـــنهم لا يتمتعون بالثقة الكاملة وتتم متابعتهم من قبل رؤسائهم . ويوضح الجدول رقم (٩) قائمة الحوافز التي حصلت على درجة توافر متوسطة مرتبة ترتيبًا تنازليًا .

جدول رقم (٩)

قائمة الحوافز التي حصلت على درجة توافر متوسطة مرتبة تنازليًا

رقم الحافز	ترتيبه	الحوافز	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
٢٦	٨	الموضوعية في وضع درجات تقرير الكفاية الخاص بالمشرف التربوي	٣,٠٠	٠,٨٦	متوسطة
٣٧	٩	الحصول على خطابات الشكر والتقدير عند استحقاقها	٣,٠٠	٠,٩٣	متوسطة
٤١	١٠	الارتياح والاستقرار النفسي من العمل في الإشراف التربوي	٢,٩٤	٠,٩٤	متوسطة
٤	١١	الحصول على مكافآت التدريب المستحقة نظامًا	٢,٩٣	٠,٩٨	متوسطة
٣٠	١٢	تحقيق رغبة النقل للعمل في أي مركز إشرافي	٢,٩٢	٠,٩١	متوسطة
٢٥	١٣	اهتمام المسؤولين بتقارير المشرفين التربويين وملاحظاتهم	٢,٩٢	٠,٩٤	متوسطة
٢	١٤	الحصول على جميع الانتدابات المستحقة نظامًا	٢,٨٨	١,٠٠	متوسطة
٢٢	١٥	الحصول على نصاب إشرافي مناسب من المعلمين أو الإداريين	٢,٧٩	٠,٨٧	متوسطة
٢٣	١٦	توزيع اللجان والأعمال الإضافية بين المشرفين وفق آلية عادلة	٢,٧٨	٠,٩١	متوسطة
٣٨	١٧	متابعة المديرين للمعلمين من أجل تنفيذ توجيهات المشرف التربوي	٢,٧٢	٠,٧٠	متوسطة
١٩	١٨	تهيئة البيئة المكتبية المناسبة لإنجاز الأعمال الكتابية والإشرافية	٢,٧٠	٠,٩٧	متوسطة
٢٠	١٩	التوصيف الدقيق لمهام المشرف التربوي	٢,٦٥	٠,٨٥	متوسطة
٣	٢٠	عدم تأخر مستحقات الانتداب	٢,٦٤	٠,٩٠	متوسطة
١٧	٢١	وجود أنشطة علمية ... لتنمية معارف ومهارات المشرفين التربويين	٢,٦٠	٠,٨٥	متوسطة
٥	٢٢	عدم تأخر مستحقات التدريب	٢,٦٠	٠,٩٤	متوسطة
٢٩	٢٣	تحقيق رغبة النقل للعمل في الإشراف التربوي في أي إدارة تعليمية	٢,٥٨	٠,٩٢	متوسطة
٨	٢٤	الحصول على دورة تدريبية في مجال الإشراف التربوي	٢,٥٨	٠,٩٧	متوسطة
٢٤	٢٥	استشارة المشرف التربوي قبل اتخاذ القرارات التي له صلة بها	٢,٤٧	٠,٩٣	متوسطة
٢١	٢٦	التوصيف الدقيق لصلاحيات المشرف التربوي	٢,٤٤	٠,٨٦	متوسطة
١٨	٢٧	وجود مكتبة تربوية تلبي حاجات المشرفين التربويين	٢,٤٣	١,٠٢	متوسطة
١٣	٢٨	الحصول على دورة تدريبية في كيفية تنفيذ الأساليب الإشرافية المختلفة	٢,٤١	٠,٩٣	متوسطة
١٤	٢٩	الحصول على التفرغ الكلي لدراسة الماجستير بعد القبول في البرنامج	٢,٢٦	٠,٨٧	متوسطة
١١	٣٠	الحصول على دورة تدريبية لاستخدام الحاسوب في الأعمال الإشرافية	٢,٢٤	٠,٩٦	متوسطة
١٠	٣١	الحصول على دورة تدريبية في مجال التدريب التربوي	٢,٢٢	٠,٩٦	متوسطة
٩	٣٢	الحصول على دورة تدريبية في مجال القياس والتقويم	٢,١٩	٠,٩٤	متوسطة
		المعدلات العامة	٢,٦٣٥	٠,٩٢	متوسطة

بالـــنظر إلى الجدول رقم (٩) نجد أنّ خمسة وعشرين حافزًا من (٤١) حصلت عـــلى درجـــة توافر متوسطة ، وتراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٣,٠٠ – ٢,١٩) حيـــث حصـــل الحافزان رقم (٢٦) و (٣٧) اللذان نصهما : " الموضوعية في وضع درجـــات تقرير الكفاية الخاص بالمشرف التربوي " و " الحصول على خطابات الشكر والـــتقدير عـــند استحقاقها " على المرتبتين الثامنة والتاسعة بمتوسط حسابي (٣,٠٠) ويشـــير ذلـــك إلى أنّ حصـــول المشـــرفين الـــتربويين على تقارير كفاية سنوية تتسم بالموضـــوعية ، وحصـــولهم عـــلى خطابات الشكر والتقدير عند استحقاقها يتم بدرجة متوسطة ، وقد يعود ذلك إلى أنّ تلك التقارير غير مقنعة للبعض ، وأنّ خطابات الشكر والتقدير لا تعطى لجميع المستحقين من وجهة نظر بعض المشرفين .

ولا تـــتفق هـــذه النتيجة مع جوهر نظرية العدالة التي تنادي بخلق فرص للمساواة والعدالـــة في بيـــئة العمـــل ، كمـــا لا تتفق مع دراسة موانقي وكاسلين (١٩٩٤م) (Mwangi , AndCaslin) الـــتي أظهرت أنّ هناك ثمانية عوامل للرضا الوظيفي على درجـــة كـــبيرة من الأهمية ، يأتي في مقدمتها التقييم . بينما تتفق هذه النتيجة مع دراسة القبلان وعون الله (١٤٠٢هـــ) التي أظهرت أنّ ٤٧٪ من أفراد عينة الدراسة – وهم مـــن المتدربين في معهد الإدارة العامة – يرون أنّ عدم الموضوعية في تقييم الأداء يشكل عائقًا رئيسًا يحول دون تطبيق الحوافز النظامية بالصورة المرجوة .

وحصل الحافز رقم (٤١) الذي نصه : " الارتياح والاستقرار النفسي من العمل في الإشـــراف التربوي " على المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي (٢,٩٤) ويشير ذلك إلى أنّ درجة ارتياح المشرفين التربويين واستقرارهم النفسي من العمل في الإشراف التربوي جـــاءت متوسطة ، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة المعمر (١٤١٣هـــ) التي توصلت إلى أنّ درجـــة الرضـــا الوظيفي لدى الموجهين والموجهات بمدينة الرياض كانت متوسطة ، ويعـــزى ذلـــك إلى زيادة مهام وأعباء المشرف التربوي الوظيفية في السنوات الأخيرة ، وكثرة الدراسات والإحصائيات والأساليب الإشرافية التي يطالبون بالإعداد لها وتنفيذها وتقويمها ، وكذلك كثرة تنقلات المشرفين بين مدارس المدن والقرى القريبة والنائية .

وحصل الحافز رقم (٤) الذي نصه : " الحصول على مكافآت التدريب المستحقة نظامًـــا " على المرتبة الحادية عشرة بمتوسط حسابي (٢,٩٣) بينما حصل الحافز المرتبط بـــه وهـــو الحافز رقم (٥) الذي نصه : " عدم تأخر مستحقات التدريب " على المرتبة الثانية والعشرين بمتوسط حسابي (٢,٦٠) ويعود ذلك إلى أنّ بعض المشرفين لم يستلموا مكافآت التدريب المستحقة نظامًا كاملة ، وأنّ المسؤولين عنها أخروا تسليمها لهم .

كمـــا حصـــل الحافز رقم (٣٠) الذي نصه : " تحقيق رغبة النقل للعمل في أي مركـــز إشرافي " على المرتبة الثانية عشرة بمتوسط حسابي (٢,٩٢) بينما حصل الحافز المرتـــبط به وهو الحافز رقم (٢٩) الذي نصه : " تحقيق رغبة النقل للعمل في الإشراف الـــتربوي في أي إدارة تعليمية " على المرتبة الثالثة والعشرين بمتوسط حسابي (٢,٥٨) ويعـــزى ذلـــك إلى أن النقل بين المراكز الإشرافية يتم من قبل إدارة التعليم في المنطقة ، بينما النقل من إدارة تعليمية لأخرى يتم من قبل وزارة المعارف وفق شروط معينة ، منها ضـــرورة وجـــود احتـــياج ، وإجراء مقابلة شخصية للمشرف المنقول بغض النظر عن سنوات خدمته السابقة في الإشراف التربوي .

وجـــاء الحافـــز رقـــم (٢٥) الذي نصه : " اهتمام المسؤولين بتقارير المشرفين الـــتربويين وملاحظـــاتهم " في المرتبة الثالثة عشرة بمتوسط حسابي (٢,٩٠) بينما جاء الحافـــز المرتبط به وهو رقم (٢٤) الذي نصه : " استشارة المشرف التربوي قبل اتخاذ القرارات التي له صلة بها " في المرتبة الخامسة والعشرين بمتوسط حسابي (٢,٤٧) وربما يفسر ذلك بضعف اهتما م بعض المسؤولين بتقارير المشرفين التربويين ، وعدم استشارتهم قبل اتخاذ القرارات التي تخصّ المدارس التي يشرفون عليها أو تخصّ القضايا التي يكونون طرفًا فيها ، ويرى الباحث أنّه من الضروري الاهتمام بالحافزين السابقين ؛ لأن ذلك يحفز المشرفين على الكتابة عن كل ما يعيق تحقيق العملية التربوية والتعليمية لأهدافها . وتتفق هـــذه النتيجة مع دراسة الزامل وخطاب (١٤٠٢هــ) التي كشفت وجود قصور في علاقـــة الرئيس بالمرؤوس لعدم إشراك الأخير في مناقشة مشاكل العمل واتخاذ القرارات التي له صلة بها .

وحصـــل الحافز رقم (٢) الذي نصه : " الحصول على جميع الانتدابات المستحقة نظامًـــا " على المرتبة الرابعة عشرة بمتوسط حسابي (٢,٨٨) بينما حصل الحافز المرتبط بـــه وهو الحافز رقم (٣) الذي نصه : " عدم تأخر مستحقات الانتداب " على المرتبة العشـــرين بمتوســـط حسابي (٢,٦٤) ويعزى ذلك إلى عدم حصول المشرفين التربويين على مستحقات الانتداب النظامية كاملة ، مع تأخر تسليم مستحقات الانتداب لهم فترة طويلـــة . ولا تـــتفق هذه النتيجة مع مبادئ نظرية (X) لماكريجور التي ترى أنّ الأجر والحوافز المادية الأخرى هي أهم حوافز العمل .

وحصـــل الحافز رقم (٢٢) الذي نصه : " الحصول على نصاب إشرافي مناسب مـــن المعلمين أو الإداريين " والحافز رقم (٢٣) الذي نصه : " توزيع اللجان والأعمال الإضـــافية بين المشرفين التربويين وفق آلية عادلة " وهما مرتبطان ببعضهما على المرتبتين الخامسة عشرة والسادسة عشرة بمتوسط حسابي (٢,٧٩) ويشير ذلك إلى أنّه لا توجد عدالـــة تامة في توزيع الأنصبة الإشرافية وكذلك اللجان والأعمال الإضافية بين المشرفين مـــن وجهـــة نظـــر بعضهم ، وقد يعود ذلك إلى أن عملية التوزيع تخضع أحيانًا لمستوى إنتاجـــية المشـــرف أو تخصصه ، أو إلى عدم كفاية الحوافز الإيجابية التي تعطى للمنتجين والحوافـــز السلبية التي تدفع المقصرين للإنتاجية . ولا تتفق هذه النتيجة مع مبادئ نظرية العدالة التي تنادي بخلق فرص للمساواة والعدالة في بيئة العمل .

وجـــاء الحافز رقم (٣٨) الذي نصه : " متابعة المديرين للمعلمين من أجل تنفيذ توجيهات المشرف التربوي " في المرتبة السابعة عشرة بمتوسط حسابي (٢,٧٢) ويشير ذلـــك إلى أنّ متابعة المديرين لمعلمي مدارسهم من أجل تنفيذ توجيهات المشرف التربوي دون المســـتوى المأمول بكثير ، مما يؤدي إلى عدم الاستفادة الكاملة من زيارات المشرفين التربويين . وقد يعزى ذلك إلى كثرة المهام المناطة بمديري المدارس ، أو نسيانهم الاطلاع عـــلى مـــا كتبه المشرف التربوي في سجل الزيارات . ويرى الباحث أنّ على المشرفين الـــتربويين كتابة توجيهاتهم في سجل الزيارات والتأكد من إطلاع المدير والمعلمين عليها وتوقيعهم بالعلم ، ومن ثم متابعتها والبناء عليها عند كل زيارة .

كمـــا جـــاء الحافـــز رقم (١٩) الذي نصه : " تهيئة البيئة المكتبية المناسبة لإنجاز الأعمـــال الكتابية والإشرافية " في المرتبة الثامنة عشرة بمتوسط حسابي (٢,٧٠) وهذا يشـــير إلى عدم رضا المشرفين التربويين عن البيئة المكتبية التي يعملون فيها ، ويعزى ذلك إلى تفـــاوت البيـــئة المكتبـــية مـــن محافظة لأخرى ، أو لعدم مناسبة المكاتب المخصصة للمشـــرفين التربويين في بعض إدارات أو مراكز الإشراف التربوي ؛ إمّا لضيقها أو لعدم توافـــر بعض المستلزمات الضرورية بها . وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الزامل وخطاب (١٤٠٢هـــ) التي كشفت عن قصور في بيئة العمل الإدارية والمكانية وعدم ملاءمة مكان العمل في بعض الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية .

وحصـــل الحافـــز رقـــم (٢٠) الـــذي نصه : " التوصيف الدقيق لمهام المشرف الـــتربوي " عـــلى المرتـــبة التاسعة عشرة بمتوسط حسابي (٢,٦٥) بينما حصل الحافز المرتبط به وهو الحافز رقم (٢١) الذي نصه : " التوصيف الدقيق لصلاحيات المشرف التربوي " على المرتبة السادسة والعشرين بمتوسط حسابي (٢,٤٤) ويعود ذلك إلى أنّ مهـــام المشرف التربوي غير محددة تمامًا من وجُهة نظر بعض المشرفين رغم إقرار القواعد التنظيمـــية للإشـــراف التربوي من قبل الإدارة العامة للإشراف التربوي مؤخرًا ، وأمّا صلاحياته فليست محددة أصلاً ، ويتضح ذلك عند النظر إلى الفرق بين رتبة الحافزين .

ويـــرى الباحـــث أنّ القواعد التنظيمية التي تحدد مهام المشرف التربوي تحتاج إلى تفصـــيل ، وإضـــافة قواعد تنظيمية أخرى لتحديد صلاحيات المشرف التربوي بدقة ، وإعطائـــه صلاحيات مناسبة أسوة بمديري المدارس الذين حُددت صلاحياتهم في القواعد التنظيمية الأخيرة لمدارس التعليم العام بمراحلها الثلاث . ولا تتفق هذه النتيجة مع مبادئ نظـــرية الإدارة العلمـــية التي ترى ضرورة التحديد الدقيق لكل عنصر في عمل الأفراد ودراســـة طـــرق العمل على أساس علمي لكل وظيفة عن طريق تحليل خطوات العمل واستبعاد غير الضروري منها وتحديد الحركات اللازمة للأداء والوقت المحدد للإنجاز .

وجاءت الحوافز العلمية الخاصة بالدراسة والتدريب وزيادة النمو المعرفي والمهاري وعددها أحد عشر حافزًا في مؤخرة الحوافز ؛ حيث حصلت ثمانية حوافز منها على درجة

توافـــر متوسطة بينما حصلت ثلاثة حوافز على درجة توافر ضعيفة . وبناءً عليه فقد جاء الحافـــز رقـــم (١٧) الذي نصه : " وجود أنشطة علمية – محاضرات ، ندوات... – لتنمية معارف ومهارات المشرفين التربويين " في المرتبة الحادية والعشرين بمتوسط حسابي (٢,٦٠) ويـــدل ذلك على قلة الأنشطة العلمية التي تقيمها إدارات الإشراف التربوي للمشرفين التربويين وعدم كفايتها رغم أنها أسلوب جيد من أساليب التدريب وتؤدي إلى زيادة النمو المعرفي والمهاري وبالتالي تطوير الأداء .

كمـــا جـــاء الحافز رقم (٨) الذي نصه : " الحصول على دورة تدريبية في مجال الإشـــراف التربوي " في المرتبة الرابعة والعشرين بمتوسط حسابي (٢,٥٨) حيث أظهر تحليل خصائص مجتمع الدراسة أن نسبة الذين لم يحصلوا على دورة الإشراف التربوي من مجـــتمع الدراســـة قـــد بلغت (٧٤,٢ ٪) وهي نسبة عالية تتطلب من المسؤولين عن الإشـــراف التربوي في الإدارات التعليمية المعنية تسهيل عملية الترشيح لإفادة أكبر عدد مـــن المشرفين التربويين من هذه الدورة التي تقدمها كليات التربية المتخصصة ، وتعزى هذه النتيجة إلى عدم إقامة دورة الإشراف التربوي في كلية التربية بجامعة أم القرى بمكة المكرمة لعدة سنوات ؛ مما أدى إلى زيادة نسبة الذين لم يحصلوا عليها . وقد بلغت نسبة الذين حصلوا على هذه الدورة (٢٥,٨٪) وهي نسبة ضئيلة مقارنة بأهميتها في تطوير أداء المشرف التربوي ، ولا تتفق هذه النتيجة مع نظرية الإدارة العلمية التي من مبادئها ضـــرورة اختيار العاملين وتدريبهم بطريقة علمية ومن ثم وضعهم في المكان المناسب حتى يؤدي كل عامل عمله بأعلى قدر ممكن من الكفاءة والإنتاجية .

وحصـــل الحافـــز رقـــم (١٨) الذي نصه : " وجود مكتبة تربوية تلبي حاجات المشـــرفين التربويين " على المرتبة السابعة والعشرين بمتوسط حسابي (٢,٤٣) ويعود ذلـــك إلى عـــدم توافـــر مكتبة تربوية في كل مركز إشرافي ، أو عدم احتواء المكتبات الموجودة على الكتب التي يحتاجها جميع المشرفين التربويين من التخصصات المختلفة .

ولاشـــك أنّ وجـــود المكتبة ضروري لمساعدة المشرفين التربويين على البحث والقراءة والاطلاع والإعداد للبرامج التدريبية التي يقومون فيها بتدريب المعلمين .

وحصل الحافز رقم (١٣) الذي نصه : " الحصول على دورة تدريبية في كيفية تنفيذ الأساليب الإشرافية المختلفة " على المرتبة الثامنة والعشرين بمتوسط حسابي (٢,٤١) والحافز رقم (١٤) الذي نصه : " الحصول على التفرغ الكلي لدراسة الماجستير بعد القبول في البرنامج " على المرتبة التاسعة والعشرين بمتوسط حسابي (٢,٢٦) والحافز رقم (١١) الذي نصه : " الحصول على دورة تدريبية لاستخدام الحاسوب في الأعمال الإشرافية " على المرتبة الثلاثين بمتوسط حسابي (٢,٢٤) والحافز رقم (١٠) الذي نصه : " الحصول عل دورة تدريبية في مجال التدريب التربوي " على المرتبة الحادية والثلاثين بمتوسط حسابي (٢,٢٢) والحافز رقم (٩) الذي نصه : " الحصول على دورة تدريبية في مجال القياس والتقويم " على المرتبة الثانية والثلاثين بمتوسط حسابي (٢,١٩) وكل هذه الحوافز مرتبطة بالناحية العلمية والتدريبية والدراسية ، وهي من أهم الحوافز التي يمكن أن تطوّر أداء المشرفين التربويين ، وتشير هذه النتيجة إلى أنّ اهتمام إدارات الإشراف التربوي بالنواحي العلمية والدراسية والتدريبية للمشرفين التربويين دون المستوى المطلوب ، وقد يعزى ذلك إلى أنّ أنظمة وزارة المعارف تحدد فرصًا دراسية وتدريبية قليلة لا تتناسب مع أعداد المشرفين التربويين في كل منطقة أو محافظة ، وتحدد شروطًا ومعايير خاصة لتفريغ المشرفين التربويين للدورات التدريبية أو الدراسات العليا . ولا تتفق هذه النتيجة مع دراسة شابمان وآخرون (١٩٩١م) (Chapman , And others) التي أظهرت أنّ الحوافز الجيدة تؤدي إلى إجادة الأداء ، والأداء يرتبط بشكل مباشر بنوعية وكمية عدة أمور يأتي في مقدمتها التدريب ، كما أظهرت الدراسة نفسها أنّ الرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة وهم من المعلمين يرتبط بنوعية التدريب .

ويرى الباحث أنّه من الضروري تدريب المشرفين التربويين على كيفية تنفيذ الأساليب الإشرافية ، وكيفية الاستفادة من الحاسوب والإنترنت والبريد الإلكتروني في إنجاز الأعمال الإشرافية ، وكيفية استخدام مهارات القياس والتقويم في دراسة وتقويم نتائج الطلاب وفق أسس علمية ، وضرورة تشجيع المشرفين التربويين على مواصلة

الدراسات العليا وتفريغهم لها بعد اجتيازهم لاختبارات القبول في أي جامعة من جامعات المملكة ؛ حيث إنّ كل ما سبق يؤدي إلى تطوير أداء المشرفين التربويين ، وبالتالي تطوير العملية التربوية والتعليمية – بإذن الله – .

ويوضـــح الجدول رقم (١٠) قائمة الحوافز التي حصلت على درجة توافر ضعيفة مرتبة ترتيبًا تنازليًا .

جدول رقم (١٠)

قائمة الحوافز التي حصلت على درجة توافر ضعيفة مرتبة تنازليًا

رقم الحافز	ترتيبه	الحوافز	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
٢٧	٣٣	مناقشة المشرف التربوي للسلبيات في تقرير الكفاية الخاص به	٢,٠٠	٠,٩٩	ضعيفة
١٢	٣٤	الحصول على دورة تدريبية لاستخدام الإنترنت والبريد الإلكتروني في الأعمال الإشرافية	١,٩٦	٠,٩٧	ضعيفة
٧	٣٥	مساواة المشرفين التربويين بالمعلمين في الإجازات المختلفة	١,٩٣	١,٠١	ضعيفة
٢٨	٣٦	إشراك المشرف التربوي في تقويم أدائه الوظيفي ذاتيًا	١,٦٥	٠,٧٧	ضعيفة
١٥	٣٧	الحصول على التفرغ الكلي لدراسة الدكتوراه بعد القبول في البرنامج	١,٦٥	٠,٧٩	ضعيفة
١٦	٣٨	الحصول على التفرغ العلمي في حالة التكليف بإعداد البحوث التربوية	١,٥٧	٠,٧٨	ضعيفة
٣٤	٣٩	الحصول على بطاقة عمل بمسمى مشرف تربوي	١,٥٢	١,٠٤	ضعيفة
٣٥	٤٠	وجود نظام ادّخار تعاوني لمساعدة المشرفين ذوي الظروف الطارئة	١,٤٥	٠,٨٤	ضعيفة
٣٦	٤١	وجود نظام تأمين صحي للمشرفين التربويين ولأسرهم	١,٢٩	٠,٧٥	ضعيفة
		المعدلات العامة	١,٦٦٨	٠,٨٨	ضعيفة

بالـــنظر إلى الجـــدول رقم (١٠) نجد أنّ تسعة حوافز من (٤١) حصلت على درجـــة توافر ضعيفة ، وتراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٢,٠٠ – ١,٢٩) ؛ حيث حصـــل الحافز رقم (٢٧) الذي نصه : " مناقشة المشرف التربوي للسلبيات في تقرير الكفايـــة الخاص به " على المرتبة الثالثة والثلاثين بمتوسط حسابي (٢,٠٠) بينما حصل

الحافـــز المرتـــبط به وهو الحافز رقم (٢٨) الذي نصه : " إشراك المشرف التربوي في تقـــويم أدائه الوظيفي ذاتيًا " على المرتبة السادسة والثلاثين بمتوسط حسابي (١,٦٥) ويعـــزى ذلك إلى أنّ توجيهات المسؤولين للمشرفين التربويين في تقارير الكفاية السنوية لـــتلافي السلبيات الخاصة بكل واحد منهم دون المستوى المأمول ، أو قد لا يتم إطلاع المشـــرفين التربويين على تلك التقارير ، كما أنه لاتوجد معايير للتقويم الذاتي للمشرف الـــتربوي في تقرير الكفاية السنوي . ويأمل الباحث وضع معايير للتقويم الذاتي في تقرير الكفاية السنوي للمشرفين و الإداريين و المعلمين أيضًا ، مع ضرورة مناقشة سلبيات كل موظـــف عـــلى حدة . ولا تتفق هذه النتيجة مع مبادئ نظرية التعزيز لسكنر التي ترى ضرورة توضيح المديرين للعاملين النواحي التي لم يحسنوا فيها لتعزيز استجاباتهم وتحسين أدائهم المستقبلي .

وجـــاء الحافز رقم (١٢) الذي نصه : " الحصول على دورة تدريبية لاستخدام الإنترنـــت والبريد الإلكتروني في الأعمال الإشرافية " في المرتبة الرابعة والثلاثين بمتوسط حسابي (١,٩٦) ويعزى ذلك إلى عدم وجود دورات تدريبية للمشرفين التربويين على التقنـــيات الحديـــثة التي من أهمها استخدام الحاسوب والإنترنت والبريد الإلكتروني في الأعمـــال الإشرافية ، أو ندرة وجودها في بعض محافظات المنطقة فقط . ويأمل الباحث تصـــميم برامج مجانية أو بمقابل رمزي لتدريب المشرفين التربويين المتواجدين على رأس العمـــل على هذه التقنيات لتطوير أدائهم ، ووضع معيار إجادة استخدام تلك التقنيات للمشرفين الجدد قبل ترشيحهم للعمل في الإشراف التربوي .

تـــلا ذلك الحافز رقم (٧) الذي نصه : " مساواة المشرفين التربويين بالمعلمين في الإجـــازات المختلفة " حيث جاء في المرتبة الخامسة والثلاثين بمتوسط حسابي (١,٩٣) ويعزى ذلك إلى اختلاف إجازات المشرفين التربويين من محافظة لأخرى بسبب الاختلاف في تفســـير الأنظمة والقرارات الوزارية ، ورغم أنّ المشرف التربوي على مسمى وظيفة معـــلم وعلى السلم الوظيفي للمعلمين ، إلا أنّه لا يتمتع بإجازات مماثلة لإجازة المعلم في نصـــف العام الدراسي ولا في نهايته ، ويختلف الفرق من محافظة لأخرى . ويرى الباحث

ضرورة مساواة المشرفين التربويين بالمعلمين في هذا الحافز . ومن يتطلب العمل وجوده في الإجـازات يـتم تعويضه عن الأيام التي عمل فيها بعد عودة المشرفين من الإجازة أسوة بالمشرفين على المراكز الصيفية . ولا يخفى على وزارة المعارف أنّ مديري المدارس كانوا يعانون من هذه المشكلة في السنوات السابقة حتى تمّ إقرار القواعد التنظيمية التي ساوت إجازاهم بالمعلمين . ولا تتفق هذه النتيجة مع جوهر نظرية العدالة التي تنادي بخلق فرص للمساواة والعدالة في بيئة العمل .

وحصـل الحافز رقم (١٥) الذي نصه : " الحصول على التفرغ الكلي لدراسة الدكـتوراه بعـد القـبول في البرنامج " على المرتبة السابعة والثلاثين بمتوسط حسابي (١,٦٥) والحافـز رقـم (١٦) الذي نصه : " الحصول على التفرغ العلمي في حالة التكليف بإعداد البحوث التربوية " على المرتبة الثامنة والثلاثين بمتوسط حسابي (١,٥٧) وهمـا مرتبطان ببعضهما ، ويعود ذلك إلى عدم مناسبة نظام الموافقة والتفريغ للدراسات العلـيا ، ويتم التفريغ في حالات فردية محدودة يشترك فيها جميع العاملين على الوظائف التعليمـية ، ويأمل الباحث إقرار نظام يسمح للمشرف التربوي بالموافقة على الدراسات العلـيا (ماجسـتير ودكتوراه) والتفريغ لها إذا حصل المشرف التربوي على القبول في إحدى جامعات المملكة ؛ لأنه لم يتم قبوله إلا بعد اجتياز اختبار تحريري وآخر شفهي .

كمـا يعـزى عدم التفريغ في حالة إعداد البحوث إلى عدم وجود نظام ينص على ذلـك ، ولاشـك أنّ المشـرفين بحاجة إلى التفرغ العلمي والدعم المادي أيضًا لإعداد الـبحوث التربوية ، خاصة تلك التي تقدّم في لقاءات مديري الإشراف التربوي السنوية لتحسين وتطوير العملية التربوية والتعليمية والإشراف التربوي .

وجاء الحافز رقم (٣٤) الذي نصه : " الحصول على بطاقة عمل بمسمى مشرف تـربوي " في المرتبة التاسعة والثلاثين بمتوسط حسابي (١,٥٢) ويفسر ذلك بأنّ وزارة المعـارف لا تفرق بين مشرف وإداري ومعلم ، والبطاقات الإلكترونية الوزارية الجديدة كلها بمسمى وظيفة معلم للجميع ، ومع ذلك لايتساوى المشرف التربوي مع المعلمين أو المديرين في الإجازات المختلفة .

ومـــن وجهة نظر الباحث أنّ هذه المشكلة تحتاج إلى تنظيم منطقي عن طريق إعادة هيكلة مسميات الوظائف التعليمية ، والتحديد الدقيق لمهام وصلاحيات كل وظيفة .

وحصـــل الحافـــز رقم (٣٥) الذي نصه : " وجود نظام ادّخار تعاوني لمساعدة المشـــرفين ذوي الظروف الطارئة " على المرتبة الأربعين بمتوسط حسابي (١,٤٥) وجاء بعـــده الحافـــز رقم (٣٦) الذي نصه : " وجود نظام تأمين صحي للمشرفين التربويين ولأســـرهم " في المرتـــبة الحاديـــة والأربعين بمتوسط حسابي (١,٢٩) وهذان الحافزان مرتبطان ببعضها ، ومتوسطا درجة توافرهما يدلان على أنهما أضعف الحوافز توافرًا رغم أنهما من الحوافز المهمة ، وقد يعزى ذلك إلى عدم إدراك أهمية هذين الحافزين . وحبذا لو كـــان هـــناك نظـــام للادخار التعاوني في كل إدارة تعليم من باب التكافل الاجتماعي ، والتعاون على البرّ والتقوى الذي حثّ عليه ديننا الإسلامي الحنيف .

وأمّـــا بالنسبة لنظام التأمين الصحي فحبذا لو أعدت وزارة المعارف خطة لإشراك منســـوبيها في بـــرنامج التأمين الصحي التعاوني الذي تسعى وزارة الصحة لإقراره قريبًا خدمة للمواطنين والمقيمين .

الإجابة عن السؤال الثاني :

للإجابة عن السؤال الثاني الذي نصّه : (ما الحوافز الأكثر أهمية التي يمكن أن تطوّر أداء المشرف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين) ؟

تمّ جدولـــة إجابات مجتمع الدراسة لتحديد درجة أهمية كل حافز ، ومن ثم ترتيب قائمة الحوافز تنازليًا حسب درجة أهميتها بالاعتماد على قيم المتوسطات الحسابية ؛ حيث يوضح الجدول رقم (١١) ترتيب قائمة الحوافز تنازليًا حسب درجة أهميتها للمشرفين التربويين في الإدارات التعليمية الخمس بمنطقة مكة المكرمة :

جدول رقم (١١) قائمة الحوافز مرتبة تنازليًا حسب درجة أهميتها

رقم الحافز	ترتيبه	الحوافز	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
٠٦	١	الحصول على المستوى والدرجة المناسبة للمؤهل الدراسي	٤,٨٢	٠,٤٤	عالية جدًا
٣٧	٢	الحصول على خطابات الشكر والتقدير عند استحقاقها	٤,٧٨	٠,٥٠	عالية جدًا
٠٧	٣	مساواة المشرفين التربويين بالمعلمين في الإجازات المختلفة	٤,٧٧	٠,٥٤٠.	عالية جدًا
٣٢	٤	وجود ألفة بين الزملاء في الإشراف التربوي	٤,٧٥	٠,٤٨	عالية جدًا
٠١	٥	تخصيص وسائل نقل للزيارات الميدانية للمدارس البعيدة	٤,٧٥	٠,٥٥	عالية جدًا
٢٢	٦	الحصول على نصاب إشرافي مناسب من المعلمين أو الإداريين	٤,٧٤	٠,٤٨	عالية جدًا
٠٢	٧	الحصول على جميع الانتدابات المستحقة نظامًا	٤,٧٤	٠,٥٧	عالية جدًا
٠٨	٨	الحصول على دورة تدريبية في مجال الإشراف التربوي	٤,٧٤	٠,٥٨	عالية جدًا
٣٣	٩	وجود معايير مقننة لاختيار المشرفين التربويين الجدد	٤,٧٢	٠,٥٢	عالية جدًا
٢١	١٠	التوصيف الدقيق لصلاحيات المشرف التربوي	٤,٧٢	٠,٥٢	عالية جدًا
٢٤	١١	استشارة المشرف التربوي قبل اتخاذ القرارات التي له صلة بها	٤,٧١	٠,٥٥	عالية جدًا
٤١	١٢	الارتياح والاستقرار النفسي من العمل في الإشراف التربوي	٤,٧١	٠,٦٢	عالية جدًا
٣٨	١٣	متابعة المديرين للمعلمين من أجل تنفيذ توجيهات المشرف التربوي	٤,٦٨	٠,٦٧	عالية جدًا
٢٥	١٤	اهتمام المسؤولين بتقارير المشرفين التربويين وملاحظاتهم	٤,٦٧	٠,٥٢	عالية جدًا
٢٠	١٥	التوصيف الدقيق لمهام المشرف التربوي	٤,٦٧	٠,٦١	عالية جدًا
٠٤	١٦	الحصول على مكافآت التدريب المستحقة نظامًا	٤,٦٦	٠,٥٩	عالية جدًا
١٤	١٧	الحصول على التفرغ الكلي لدراسة الماجستير بعد القبول في البرنامج	٤,٦٦	٠,٥٩	عالية جدًا
١١	١٨	الحصول على دورة تدريبية لاستخدام الحاسوب في الأعمال الإشرافية	٤,٦٦	٠,٦٠	عالية جدًا
١٣	١٩	الحصول على دورة تدريبية في كيفية تنفيذ الأساليب الإشرافية المختلفة	٤,٦٥	٠,٥٦	عالية جدًا
١٨	٢٠	وجود مكتبة تربوية تلبي حاجات المشرفين التربويين	٤,٦٥	٠,٦١	عالية جدًا
٣١	٢١	الثقة الكاملة في تحركات المشرف التربوي وفق الخطة الإشرافية	٤,٦٥	٠,٦١	عالية جدًا
١٥	٢٢	الحصول على التفرغ الكلي لدراسة الدكتوراه بعد القبول في البرنامج	٤,٦٠	٠,٦٨	عالية جدًا
٢٣	٢٣	توزيع اللجان والأعمال الإضافية بين المشرفين التربويين وفق آلية عادلة	٤,٥٧	٠,٦٠	عالية جدًا
٣	٢٤	عدم تأخر مستحقات الانتداب	٤,٥٧	٠,٧٠	عالية جدًا
١٧	٢٥	وجود أنشطة علمية ... لتنمية معارف ومهارات المشرفين التربويين	٤,٥٥	٠,٥٩	عالية جدًا
١٩	٢٦	تهيئة البيئة المكتبية المناسبة لإنجاز الأعمال الكتابية والإشرافية	٤,٥٤	٠,٦٣	عالية جدًا
١٦	٢٧	الحصول على التفرغ العلمي في حالة التكليف بإعداد البحوث التربوية	٤,٥٤	٠,٦٤	عالية جدًا

(تابع). جدول رقم (١١) قائمة الحوافز مرتبة تنازليًا حسب درجة أهميتها

رقم الحافز	ترتيبه	الحوافز	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
٤٠	٢٨	اكتساب خبرات علمية جديدة من العمل في الإشراف التربوي	٤,٥٢	٠,٦٥	عالية جدًا
٠٥	٢٩	عدم تأخر مستحقات التدريب	٤,٥٢	٠,٧٢	عالية جدًا
٣٤	٣٠	الحصول على بطاقة عمل بمسمى مشرف تربوي	٤,٥٢	٠,٧٨	عالية جدًا
٣٩	٣١	اكتساب خبرات إدارية جديدة من العمل في الإشراف التربوي	٤,٥١	٠,٦٤	عالية جدًا
٢٦	٣٢	الموضوعية في وضع درجات تقرير الكفاية الخاص بالمشرف التربوي	٤,٤٩	٠,٦٦	عالية جدًا
١٠	٣٣	الحصول على دورة تدريبية في مجال التدريب التربوي	٤,٤٨	٠,٦٩	عالية جدًا
٣٦	٣٤	وجود نظام تأمين صحي للمشرفين التربويين ولأسرهم	٤,٤٨	٠,٩٤	عالية جدًا
٢٩	٣٥	تحقيق رغبة النقل للعمل في الإشراف التربوي في أي إدارة تعليمية	٤,٤٧	٠,٦٤	عالية جدًا
٠٩	٣٦	الحصول على دورة تدريبية في مجال القياس والتقويم	٤,٤٧	٠,٧١	عالية جدًا
١٢	٣٧	الحصول على دورة تدريبية لاستخدام الإنترنت والبريد الإلكتروني في الأعمال الإشرافية	٤,٤٤	٠,٧٨	عالية جدًا
٣٠	٣٨	تحقيق رغبة النقل للعمل في أي مركز إشرافي	٤,٤٣	٠,٦٨	عالية جدًا
٢٧	٣٩	مناقشة المشرف التربوي للسلبيات في تقرير الكفاية الخاص به	٤,٣٥	٠,٧٧	عالية جدًا
٣٥	٤٠	وجود نظام ادّخار تعاوني لمساعدة المشرفين ذوي الظروف الطارئة	٤,٣٢	٠,٨٤	عالية جدًا
٢٨	٤١	إشراك المشرف التربوي في تقويم أدائه الوظيفي ذاتيًا	٤,٢٣	٠,٨٦	عالية جدًا
		المعدل العام للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الأهمية	**٤,٥٩٧**	**٠,٣٢٤**	**عالية جدًا**

بالنظر إلى الجدول رقم (١١) نلاحظ تقارب العديد من المتوسطات الحسابية في درجة أهمية معظم الحوافز ؛ مما يشير إلى رغبة المشرفين التربويين العالية جدًا في الحصول على هذه الحوافز ، وإقرارهم بأنّها تؤدي إلى تطوير أدائهم .

كما نلاحظ أنّ جميع المتوسطات الحسابية لدرجة الأهمية قد تراوحت بين (٤,٨٢ – ٤,٢٣) من وجهة نظر المشرفين التربويين المستجيبين لأداة الدراسة ، وبلغ المتوسط الحسابي لدرجة الأهمية لجميع الفقرات (٤,٥٩٧) ويعني ذلك أن جميع الحوافز قد حققت درجة أهمية (عالية جدًا) لجميع المشرفين التربويين العاملين في إدارات التعليم الخمس بمنطقة مكة المكرمة المستجيبين لأداة الدراسة . وتتفق هذه النتيجة مع

العديـــد من الدراسات السابقة مثل : دراسة العديلي (١٤٠٢هـــ) التي كشفت عن أهمـــية الحوافـــز المادية كالراتب ، وأهمية الحوافز المعنوية كالرقي في الوظيفة وضمانات العمـــل . ودراســـة عبد الوهاب (١٤٠٢هـــ) التي أسفرت عن أهمية وجود الحوافز لأداء العمـــل بصـــورة أفضل . ودراسة علوي (١٤٠٩هـــ) التي توصلت إلى أهمية حوافـــز مهـــنة التدريس للمعلمات في المملكة العربية السعودية بنسبة ٩٦٪ . ودراسة العســـكر (١٤٠٩هـــ) التي أظهرت أنّ المعلمين يرون أنّ الحوافز ذات تأثير فعال في دفعهـــم نحو الإنتاج الأفضل . ودراسة سليم (١٩٩٢م) التي أكد فيها غالبية الموظفين في ســـلطنة عُمـــان أنّ الحوافـــز تساعدهم على الأداء الأفضل ، وهي دليل على تقدير الإدارة لهم واعترافها بإنجازاتهم .

وإذا أعدنـــا النظر في الجدول رقم (١١) نجد أنّ الحافز رقم (٦) الذي نصه : " الحصول على المستوى والدرجة المناسبة للمؤهل الدراسي " قد حصل على أعلى درجة أهمية بمتوسط حسابي (٤,٨٢) بينما حصل الحافز رقم (٢٨) الذي نصه : " إشراك المشـــرف الـــتربوي في تقويم أدائه الوظيفي ذاتيًا " على أقل درجة أهمية بمتوسط حسابي (٤,٢٣) ومع ذلك فإن متوسطه يمثل درجة أهمية عالية جدًا .

الإجابة عن السؤال الثالث :

<u>للإجابة عن السؤال الثالث الذي نصّه : (هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعدل العام لدرجة توافر الحوافز للمشرفين التربويين والمعدل العام لدرجة أهميتها) ؟</u>

تمّ استخدام اختبار – ت (T-test) لحساب الفروق إنْ وجدت بين المعدل العام لدرجة توافر الحوافز والمعدل العام لدرجة أهميتها . والجدول رقم (١٢) يوضح عمّا إذا كان هناك فروق بين المعدلين أم لا :

جدول رقم (١٢)

الفروق بين المعدل العام لدرجة توافر الحوافز والمعدل العام لدرجة أهميتها

الدرجة	مجموع المتوسطات الحسابية	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة اختبار (ت)	مستوى الدلالة
التوافر	٢,٥٤٨	٠,٤١	٣٦٠	٦٨,٠٦١	٠,٠٠١ *
الأهمية	٤,٥٩٧	٠,٣٢			

* قيمة دالة إحصائيًا عند مستوى (٠,٠٠١)

اتضح من الجدول رقم (١٢) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعدل العام لدرجة توافر الحوافز والمعدل العام لدرجة أهميتها عند مستوى الدلالة (٠,٠٠١) لصالح متغير الأهمية ، وقد يعزى ذلك لعدة أسباب منها : (إدراك المشرفين التربويين لأهمية الحوافز وارتباطها المباشر بتطوير أدائهم ؛ حيث حصلت جميع الحوافز مجال الدراسة على درجة أهمية عالية جدًا مما جعل الفروق تتجه لصالح متغير الأهمية . وكذلك عدم كفاية الحوافز المتوافرة حاليًا لتحريك الدوافع الداخلية للمشرفين التربويين لتطوير أدائهم مما أدى إلى انخفاض في المعدل العام لدرجة التوافر ، وارتفاع في المعدل العام لدرجة الأهمية) .

الإجابة عن السؤال الرابع :

للإجابة عن السؤال الرابع الذي نصّه : (هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعدلات العامة لدرجة توافر الحوافز للمشرفين التربويين باختلاف الإدارة التعليمية في منطقة مكة المكرمة) ؟

تم ترتيب الإدارات التعليمية وفق المعدلات العامة لدرجة توافر الحوافز فيها ، ومن ثم إجراء اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه لمعرفة مستوى الدلالة وإجراء المقارنة البعدية إذا كانت قيمة اختبار (ف) دالة إحصائيًا . والجدول رقم (١٣) يوضح ترتيب المعدلات العامة لدرجة توافر الحوافز في كل إدارة تعليمية بمنطقة مكة المكرمة .

جدول رقم (١٣) ترتيب المعدلات العامة للمتوسطات الحسابية لدرجة توافر الحوافز في كل إدارة تعليمية بمنطقة مكة المكرمة

م	الإدارة التعليمية	المعدل العام للمتوسطات الحسابية لدرجة التوافر	الدرجة
١	الليث	٢,٧٤٢	متوسطة
٢	العاصمة المقدسة	٢,٥٣٨	متوسطة
٣	الطائف	٢,٥٣٥	متوسطة
٤	جدة	٢,٥٢٥	متوسطة
٥	القنفذة	٢,٥١٢	متوسطة

بالنظر إلى الجدول رقم (١٣) نجد أنّ المعدلات العامة لدرجة توافر الحوافز متقاربة جـدًا في الإداراتِ التعليمـيـة الخمـس بمـنطقة مكة المكرمة ، وبدرجة متوسطة لجميع الإدارات ، وبناءً على ذلك تمّ إجراء اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه للمعدلات العامة لدرجـة توافـر الحوافز لمعرفة مستوى الدلالة ، ومن ثم اختيار الاختبار البعدي المناسب لمعـرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية إنْ وجدت . والجدول رقم (١٤) يوضح نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه للمعدلات العامة لدرجة توافر الحوافز حسب الإدارات التعليمية بمنطقة مكة المكرمة .

جدول رقم (١٤) نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه للمعدلات العامة لدرجة توافر الحوافز حسب الإدارة التعليمية بمنطقة مكة المكرمة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة اختبار (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	١,١٤٧	٤	٠,٢٨٧	١,٧٥٩	٠,١٣٧ *
مع المجموعات	٥٨,٠١٩	٣٥٦	٠,١٦٣		
المجموع	٥٩,١٦٦	٣٦٠			

* قيمة غير دالة إحصائيًا .

بالنظر إلى الجدول رقم (١٤) نجد أنّ قيمة اختبار (ف) للمعدلات العامة لدرجة توافر الحوافز حسب الإدارات التعليمية بمنطقة مكة المكرمة جاءت كالآتي :

(ف = ١,٧٥٩) والقيمة الجدولية لمستوى الدلالة = (٠,١٣٧) وهي قيمة غير دالـــة إحصـــائيًا عند أي مستوى من مستويات الدلالة الإحصائية المعروفة ؛ مما يعني عدم وجـــود فـــروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين تلك المعدلات العامة حسب الإدارات التعليمـــية المخـــتلفة بمنطقة مكة المكرمة . ويعود ذلك إلى أنّ النظام التعليمي في المملكة العربـــية السعودية نظام مركزي يرتبط بوزارة المعارف ولا يمكن توافر حوافز بشكل أكبر لإدارة تعليمـــية دون غيرهـــا ، وكثير من الحوافز المضمّنة في أداة الدراسة يرتبط منحها للمشرفين التربويين بأنظمة وزارة المعارف وأنظمة وزارة الخدمة المدنية أيضًا .

ولمعـــرفة درجـــة توافر كل حافز من الحوافز المضمّنة في أداة الدراسة في كل إدارة تعليمية بمنطقة مكة المكرمة انظر الملحق رقم (٤) .

الفصل الخامس :

أ- ملخص النتائج

ب- التوصيات

ج- الدراسات المقترحة

أ : ملخص النتائج

من خلال عرض ومناقشة النتائج وتفسيرها نخلص إلى ما يلي :-

أولاً : فـــيما يتعلق بدرجة توافر الحوافز للمشرف التربوي لتطوير أدائه من خلال ممارسته لعمله في الإشراف التربوي بمنطقة مكة المكرمة .

توصلت نتائج الدراسة إلى أن المتوسطات الحسابية لدرجة توافر الحوافز تتراوح بين (٣,٧٨ – ١,٢٩) ويعني ذلك أنّ درجة الاستجابة جاءت بين (درجة عالية ، ودرجة متوسطة ، ودرجة ضعيفة) ولم يحصل أي حافز على درجة توافر (عالية جدًا) أو على درجـــة (غير متوافر) وبلغ المتوسط الحسابي العام لدرجة التوافر لجميع فقرات الحوافز (٢,٥٤٨) وذلك يشير إلى أنّ الحوافز بشكل عام متوافرة (بدرجة متوسطة) ويشير في نفـــس الوقت إلى عدم كفاية الحوافز المقدمة للمشرف التربوي لإثارة دافعيته وتطوير أدائه من خلال ممارسته لعمله في الإشراف التربوي .

كمـــا أوضـــحت نتائج الدراسة أنّ سبعة حوافز من واحد وأربعين حافزًا حصلت على درجة توافر (عالية) وتراوحت متوسطاتها بين (٣,٧٨ – ٣,١١) وحصل خمسة وعشـــرون حافـــزًا على درجة توافر (متوسطة) وتراوحت متوسطاتها بين (٣,٠٠ – ٢,١٩) ، وحصلت تسعة حوافز على درجة توافر (ضعيفة) وتراوحت متوسطاتها بين (٢,٠٠ – ١,٢٩) .

كذلـــك كشفت نتائج الدراسة أنّ الحافز رقم (٣٢) الذي نصه : " وجود ألفة بـــين الزملاء في الإشراف التربوي " حصل على أعلى درجة توافر من بين جميع الحوافز بمتوسط حسابي (٣,٧٨) وحصل الحافز رقم (٣٦) الذي نصه : " وجود نظام تأمين صـــحي للمشـــرفين التربويين ولأسرهم " على أضعف درجة توافر من بين جميع الحوافز بمتوسط حسابي (١,٢٩) .

ثانيًا : فيما يتعلق بالحوافز الأكثر أهمية التي يمكن أن تطوّر أداء المشرف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين .

توصلت نتائج الدراسة إلى أنّ جميع المتوسطات الحسابية لدرجة الأهمية تراوحت بين (٤,٨٢ – ٤,٢٣) من وجهة نظر المشرفين التربويين المستجيبين لأداة الدراسة ، وبلغ المتوسط الحسابي لدرجة الأهمية لجميع الفقرات (٤,٥٩٧) مّما يعني أنّ جميع الحوافز قد حققت درجة أهمية (عالية جدًا) لجميع المشرفين التربويين العاملين في إدارات التعليم الخمس بمنطقة مكة المكرمة المستجيبين لأداة الدراسة .

كما توصلت النتائج إلى أنّ الحافز رقم (٦) الذي نصه : " الحصول على المستوى والدرجة المناسبة للمؤهل الدراسي " قد حصل على أعلى درجة أهمية بمتوسط حسابي (٤,٨٢) وحصل الحافز رقم (٢٨) الذي نصه : " إشراك المشرف التربوي في تقويم أدائه الوظيفي ذاتيًا " على أقل درجة أهمية بمتوسط حسابي (٤,٢٣) ومع ذلك فإن متوسطه يمثل درجة أهمية عالية جدًا .

ثالثًا : فيما يتعلق بمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية إنْ وجدت بين المعدل العام لدرجة توافر الحوافز للمشرفين التربويين ، والمعدل العام لدرجة أهميتها.

توصلت نتائج الدراسة إلى أنّه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعدل العام لدرجة توافر الحوافز والمعدل العام لدرجة أهميتها عند مستوى الدلالة (٠,٠٠١) لصالح متغير الأهمية ، وربما يعود ذلك لعدة أسباب منها : (إدراك المشرفين التربويين لأهمية الحوافز وارتباطها المباشر بتطوير أدائهم ؛ حيث حصلت جميع الحوافز مجال الدراسة على درجة أهمية عالية جدًا مما جعل الفروق تتجه لصالح متغير الأهمية . وكذلك عدم كفاية الحوافز المتوافرة حاليًا لتحريك الدوافع الداخلية للمشرفين التربويين لتطوير أدائهم مما أدى إلى انخفاض في المعدل العام لدرجة التوافر وارتفاع في المعدل العام لدرجة الأهمية) .

رابعًا : فيما يتعلق بمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية إنْ وجدت بين المعدلات العامـــة لدرجة توافر الحوافز للمشرفين التربويين باختلاف الإدارة التعليمية بمنطقة مكة المكرمة.

أظهرت نتائج الدراسة أنّ قيمة اختبار (ف) للمعدلات العامة لدرجة توافر الحوافز حســـب الإدارات التعليمية كالآتي : (ف = ١,٧٥٩) والقيمة الجدولية لمستوى الدلالة تســـاوي (٠,١٣٧) وهي قيمة غير دالة إحصائيًا عند أي مستوى من مستويات الدلالة الإحصـــائية المعـــروفة ؛ مما يعني عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين تلك المعدلات العامة حسب الإدارات التعليمية المختلفة بمنطقة مكة المكرمة .

ب- التوصيات :

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة فإن الباحث يوصي بما يلي :-

١- وضع نظام للحوافز التطويرية لكل وظيفة تعليمية ، بالاستفادة من نتائج هذه الدراسة التي حددت الحوافز الأكثر أهمية لتطوير أداء المشرف التربوي .

٢- التأكيد على الاستمرار في منح الحوافز التي حصلت على درجة توافر عالية للمشرفين الـــتربويين ، خاصـــة فـــيما يتعلق بالحصول على المستوى والدرجة المناسبة للمؤهل الدراسي ، وكذلك الاهتمام بوسائل النقل الخاصة بزيارات مدارس الانتداب .

٣- العـــناية بالحوافز التي حصلت على درجة توافر متوسطة ومحاولة توفيرها بشكل أكبر للمشرفين التربويين وفق الإمكانات المتاحة .

٤- الاهـــتمام بالحوافـــز الـــتي حصلت على درجة توافر ضعيفة ، ووضع خطة لتوفيرها للمشـــرفين الـــتربويين لـــتطوير أدائهم ، خاصة الحوافز التي تتعلق بالنواحي العلمية والدراســـية والتدريبية وعددها أحد عشر حافزًا في أداة الدراسة ، تحمل الأرقام من (٨ – ١٨) .

٥- مساواة المشرفين التربويين بالمديرين والمعلمين في الإجازات المختلفة ؛ لأنهم جميعًا على وظيفة معلم وفق لائحة الوظائف التعليمية .

٦- تطبيق أنظمة وزارة الخدمة المدنية فيما يتعلق بالمستحقات المالية وعدم تأخير تسليمها لمستحقيها خاصة فيما يتعلق بمستحقات الانتدابات والدورات التدريبية .

٧- إعادة النظر في هيكل ومسميات الوظائف التعليمية ، ووضع توصيف دقيق لحقوق ومهام وصلاحيات كل وظيفة تعليمية .

٨- دراسة تنظيم سلم الرواتب الذي مضى على إقراره أكثر من عشرين عامًا لجعله يتناسب مع جميع المؤهلات الدراسية .

ج- الدراسات المقترحة :

هناك بعض الجوانب التي تحتاج إلى إجراء مزيد من الدراسات منها :-

١- إعادة إجراء الدراسة الحالية في جميع مناطق المملكة العربية السعودية ، ومن ثمّ عقد مقارنة بين درجتي التوافر والأهمية في جميع المناطق التعليمية .

٢- إجراء دراسة لمعرفة الحوافز بأنواعها المختلفة التي يمكن أن تطوّر أداء العاملين في جميع الوظائف التعليمية (المديرين والوكلاء والمعلمين والمرشدين ...) .

٣- إجراء دراسة لتحديد حقوق ومهام وصلاحيات كل وظيفة تعليمية .

٤- إجراء دراسة لإعادة تنظيم سلم الرواتب الخاص بالوظائف التعليمية وجعله يتناسب مع جميع المؤهلات الدراسية .

فهرس المصادر والمراجع

فهرس المصادر والمراجع

* المصادر :

ـــ القرآن الكريم .

ـــ السنة النبوية الشريفة .

* المراجع :

أولاً : الكتب :

١- الإفريقي ، محمد بن منظور (١٤١٤هـ) لسان العرب ، الطبعة الثالثة ، بيروت : دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع .

٢- الألباني ، محمد ناصر الدين (١٤٠٨هـ) صحيح الجامع الصغير وزيادته ، الطبعة الثالثة ، بيروت- دمشق : المكتب الإسلامي للنشر .

٣- ألبرايت ، ماري ، وكار ، كلاي (١٩٩٩م) ١٠١ من أكبر الأخطاء التي يقع فيها المديرون وكيفية تجنبها ، الطبعة الأولى ، الرياض : مكتبة جرير للنشر والتوزيع .

٤- بستان ، أحمد عبد الباقي وآخرون (١٤٠٩هـ) مدخل إلى الإدارة التربوية ، الكويت : دار القلم .

٥- جراي ، جيري . ل (١٤٠٨هـ) الإشراف – مدخل علم السلوك التطبيقي لإدارة الناس – ترجمة : وليد عبد الطيف هوانة ، الرياض : معهد الإدارة العامة .

٦- الحبيب ، فهد بن إبراهيم (١٤١٧هـ) التوجيه والإشراف التربوي في دول الخليج العربية ، الرياض : مكتب التربية العربي لدول الخليج .

٧- الحرفة ، حامد وآخرون (١٩٨٠م) موسوعة الإدارة الحديثة والحوافز ، بيروت : الدار العربية للموسوعات .

٨- الخطيب ، رداح وآخرون (١٩٨٧م) الإدارة والإشراف التربوي – اتجاهات حديثة – الطبعة الثانية ، الرياض : مطابع الفرزدق التجارية .

٩- درة ، عبد الباري ، والصباغ ، زهير (١٩٨٦م) إدارة القوى البشرية ، عمان : دار الندوة للنشر والتوزيع .

١٠- الدمياطي ، عبد المؤمن بن خلف (١٤٠٨هـ) المتجر الرابح في ثواب العمل الصالح ، تحقيق : عبد الملك بن دهيش ، الطبعة الرابعة ، مكة المكرمة : مكتبة ومطبعة النهضة الحديثة .

١١- الزعبي ، فايز ، وعبيدات ، محمد إبراهيم (١٩٩٧م) أساسيات الإدارة الحديثة ، الطبعة الأولى ، عمّان : دار المستقبل للنشر والتوزيع .

١٢- الزغل ، رياض (١٤١٣هـ) مقدمة في علم النفس الاجتماعي والسلوك التنظيمي، صفاقس : دار قتيبة للطباعة والنشر والتوزيع .

١٣- شاويش ، مصطفى نجيب (١٤١٤هـ) الإدارة الحديثة (مفاهيم ، وظائف ، تطبيقات) الطبعة الأولى ، عمّان : دار الفرقان للنشر والتوزيع .

١٤- شاويش ، مصطفى نجيب (١٩٩٦م) إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد) ، الطبعة الأولى ، عمّان : دار الشروق للنشر والتوزيع .

١٥- الشنواني ، صلاح (١٩٩٦م) إدارة الإنتاج – التطور التكنولوجي والمنشأة الصناعية – الإسكندرية : مركز الإسكندرية للكتاب .

١٦- الشنواني ، صلاح (١٩٩٩م) إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية – مدخل الأهداف – الإسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة .

١٧- العساف ، صالح بن حمد (١٤١٦هـ) المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية ، الطبعة الأولى ، الرياض : مكتبة العبيكان .

١٨- العسكر ، محمد بن عبد العزيز (١٤١٧هـ) الخدمة المدنية – أفكار ومفاهيم ، رؤية ذاتية – الطبعة الأولى ، الرياض : الناشر المؤلف .

١٩- علاقي ، مدني عبد القادر (١٤٠١هـ) الإدارة – دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية – الطبعة الأولى ، جدة : جامعة الملك عبد العزيز .

٢٠- العلي ، محمد مهنا (١٤٠٥هـ) الإدارة في الإسلام ، جدة : الدار السعودية للنشر والتوزيع .

٢١- كـنعان ، نـواف (١٩٩٩م) القيادة الإدارية ، عمّان : مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع .

٢٢- مرســي ، محمد منير (١٩٨٢م) الإدارة التعليمية – أصولها وتطبيقاتها – القاهرة : عالم الكتب .

٢٣- مكتب التربية العربي لدول الخليج (١٤٠٦هـ) الإشراف التربوي بدول الخليج – واقعه وتطويره – الطبعة الأولى ، الرياض : المركز العربي لدول الخليج .

٢٤- المنـيف ، إبراهيم بن عبد الله (١٤٢٠هـ) تطور الفكر الإداري المعاصر ، الطبعة الثانية ، الرياض : دار الإبداع العالمية للنشر والإعلام .

٢٥- موسى ، عبد الحكيم موسى (١٤١٧هـ) الإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق، مكة المكرمة : الناشر المؤلف .

٢٦- نشـوان ، يعقـوب حسين (١٤١٢هـ) الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق ، عمّان : دار الفرقان للنشر والتوزيع .

٢٧- النمر ، سعود بن محمد وآخرون (١٤١٤هـ) الإدارة العامة – الأسس والوظائف – الطبعة الثالثة ، الرياض : الناشر المؤلفون .

٢٨- النووي ، يحي بن شرف (١٤٠٧هـ) رياض الصالحين ، الطبعة السادسة، دمشق : دار المأمون للتراث .

٢٩- نيلســون ، بـوب (٢٠٠٠م) ١٠٠١ طريقة لتحفيز موظفيك ، الطبعة الأولى ، الرياض : مكتبة جرير للنشر والتوزيع .

٣٠- الهـواري ، سيد (١٩٩٦م) الإدارة – الأصول والأسس العلمية – الطبعة الحادية عشرة ، القاهرة : مكتبة عين شمس للنشر والتوزيع .

٣١- وزارة المعـارف ، (١٤١٩هـ) دليل المشرف التربوي ، الرياض : الإدارة العامة للإشراف التربوي .

ثانيًا : الرسائل العلمية :

٣٢- أبو عابد ، محمود محمد (١٩٨٣م) أثر الدافعية على إنتاجية العمل في ضوء التصور الإسلامي من خلال القرآن الكريم والسنة الشريفة والفكر الإداري الحديث ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك : الأردن .

٣٣- أبو العناز ، أحمد علي العبود (١٩٩٣م) مدى رضا المشرفين التربويين عن الحوافز المتضمنة في نظام الخدمة المدنية في الأردن ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك : الأردن .

٣٤- بخاري ، مريم سيف الدين (١٤٠٧هـ) الرضا الوظيفي عند العاملات في التعليم العام في ضوء اللائحة التعليمية بمنطقة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى : مكة المكرمة .

٣٥- البكري ، أمل (١٩٩٠م) درجة إدراك مديري المدارس الحكومية ومديراتها للحوافز المقدمة لهم وأثر ذلك بولائهم التنظيمي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك : الأردن .

٣٦- الشمالي ، عبد الرزاق بن عبد الرحيم (١٤١٧هـ) وظائف الإشراف التربوي ومدى تنفيذ المشرف التربوي لها من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين بالمرحلة المتوسطة بمدينة الطائف ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى : مكة المكرمة .

٣٧- حداد ، طلعت يوسف (١٤١٥هـ) دور المشرف التربوي لتحسين أداء معلم الكيمياء في المرحلة الثانوية (بنين) في مدينتي مكة المكرمة وجدة من وجهة نظر المشرفين التربويين ومعلمي الكيمياء ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى : مكة المكرمة .

٣٨- الخليل ، محمد رشيد (١٩٩٠م) الحوافز في نظام الخدمة المدنية ودورها في الأداء الوظيفي لمديري ومديرات المدارس الثانوية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك : الأردن .

٣٩- العاصم ، محمد إبراهيم عبد الله (١٤١٦هـ) واقع التوجيه التربوي في الدراسات الاجتماعية في المرحلة الثانوية (بنين) من وجهة نظر المعلمين والموجهين التربويين في مدينة الرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود : الرياض .

٤٠- العسكر ، محمد بن زيد (١٤٠٩هـ) حوافز المعلمين المعمول بها في المرحلتين المتوسطة والثانوية وعلاقتها بتحصيل تلاميذهم وتقييم أدائهم الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك سعود : الرياض.

٤١- علوي ، فادية أحمد شربيني (١٤٠٩هـ) آراء المعلمات حول أهمية الحوافز التي تقدمها لهن مهنة التدريس ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى : مكة المكرمة .

٤٢- العمري ، خالد (١٩٩١م) الرضا الوظيفي للمشرفين التربويين في الأردن وعلاقته ببعض الخصائص الديمغرافية والوظيفية للمشرف ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك : الأردن .

٤٣- كحلان ، عبد القادر (١٤٠٢هـ) المعلمون وحوافز المهنة في المملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى : مكة المكرمة .

٤٤- المعمر ، منصور بن محمد (١٤١٣هـ) دراسة الرضا الوظيفي لدى الموجهين التربويين وعلاقته بأدائهم الوظيفي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود : الرياض .

ثالثاً : الدوريات والندوات :

٤٥- الـزامل ، عـبد الله ، وخطاب ، عبد المنعم (١٤٠٢هـ) فعالية نظم الحوافز في الخدمة المدنية ، ندوة نظام الحوافز في الخدمة المدنية ، الرياض : معهد الإدارة .

٤٦- سلامة ، سهيل فهد (١٩٨٧م) فعالية نظم الحوافز في العمل ، مجلة القافلة ، العدد (٥) المجلد (٣٥) الظهران : شركة أرامكو .

٤٧- سـليم ، عبد السلام السيد (١٩٩٢م) المنظور التطبيقي للحوافز بالخدمة المدنية ، مجلة الإداري ، العدد (٤٨-٤٩)، مسقط : معهد الإدارة العامة . ص٦٣

٤٨- الضويان ، محمد بن عبد الله وآخرون (١٤٢١هـ) دراسة حول أولويات البحث التربوي ، مجلة التوثيق التربوي ، العدد (٤٣) الرياض : وزارة المعارف . ص٧٧

٤٩- القبلان ، يوسف ، وعون الله ، صلاح (١٤٠٢هـ) الجوانب التطبيقية للحوافز في نظام الخدمة المدنية ، ندوة نظام الحوافز في الخدمة المدنية، الرياض : معهد الإدارة .

٥٠- عـبد الوهـاب ، علي بن محمد (١٤٠٢هـ) أنواع الحوافز التي يفضلها الأفراد والمشـكلات التي يروها في الحوافز التي تقدمها لهم الإدارة ، ندوة نظام الحوافز في الخدمة المدنية ، الرياض : معهد الإدارة العامة .

٥١- العديـلي ، ناصـر بن محمد (١٤٠٢هـ) الدوافع والحوافز والرضا الوظيفي في الأجهـزة الحكومـية في المملكة العربية السعودية ، ندوة نظام الحوافز في الخدمة المدنية ، الرياض : معهد الإدارة العامة .

٥٢- وزارة المعـارف (١٤٠٢هـ) لائحة الوظائف التعليمية ، مجلة التوثيق التربوي ، العدد (٢٢-٢٣) الرياض . ص ١٥٠

٥٣- يـاغي ، محمـد عـبد الفتاح (١٩٨٦م) تقييم الموظف العام للحوافز في الأجهزة الحكومية الأردنية ، دراسة مقدمة للمنظمة العربية للعلوم الإدارية : الأردن .

٥٤- الـسيحي ، أحمـد بن محمد (١٩٨٦م) الحوافز وأثرها على الإنتاجية في المؤسسات الخاصة والعامة ، ندوة معدلات إنتاجية العمل ، الرياض : وزارة العمل والشؤون الاجتماعية .

رابعًا : الدراسات الأجنبية :

55 - Chapman , David ,And others (1991) Teacher Incentives in the third world . florida state Univ , Agency for International development (IDCA) washington D.C. bureau for research and development

56 - Ellis , Nancy (1988) JopRedesign : Can it influence teacher Motivation? , paper presented at the Annual meeting of the new england educational research organization .

57 - Kaltsounis , Theodore , And others (1985) The Effects of Non - Salaried incentives on teacher performance and student out comes , washington univ , Seattle . Coll . of education .

58 - Mwangi , John , And Caslin .N.L (1994) Factors Related to the motivation of extension agents in kenyas rift valley province . Ohio state Univ , columbus . dept . of agricultural education .

الملاحق

الملحق رقم (1)

أداة الدراسة في صيغتها الأولية

جامعة أم القرى
كلية التربية بمكة المكرمة
قسم المناهج وطرق التدريس
شعبة الإشراف التربوي

استبانة (تحكـيم) دراسة بعنوان :

الحــوافــز التي يمكن أن تطــوّر أداء المشرف التربوي بمنطقة مكة المكرمة

إعداد الدارس :
أحمد بن علي بن أحمد دويــد

إشراف :
الأستاذ الدكتور / سليمان بن محمد الوابلي

متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإشراف التربوي

الفصل الدراسي الأول

١٤٢٢ – ١٤٢٣هـ

بسم الله الرحمن الرحيم

سعادة / حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ، وبعد :-

فسيقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان : (الحوافز التي يمكن أن تطوّر أداء المشرف التربوي) تحت إشراف سعادة الأستاذ الدكتور / سليمان بن محمد الوابلي .

وقد تحددت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي :-

س / ما الحوافز التي يمكن أن تطوّر أداء المشرف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين بمنطقة مكة المكرمة ؟

ويتفرع عن السؤال السابق الأسئلة التالية :-

١- ما الحوافز المتوافرة للمشرف التربوي لتطوير أدائه من خلال ممارسته لعمله في الإشراف التربوي ؟
٢- ما الحوافز الأكثر أهمية التي يمكن أن تطوّر أداء المشرف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين ؟
٣- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعدل العام لدرجة توافر الحوافز للمشرفين التربويين ، والمعدل العام لدرجة أهميتها ؟
٤- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعدلات العامة لدرجة توافر الحوافز للمشرفين التربويين باختلاف الإدارة التعليمية بمنطقة مكة المكرمة ؟

كما تهدف هذه الدراسة إلى :-

١- رصد الحوافز المتوافرة للمشرف التربوي لتطوير أدائه من خلال ممارسته لعمله في الإشراف التربوي .
٢- الكشف عن الحوافز الأكثر أهمية التي يمكن أن تطوّر أداء المشرف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين .
٣- معرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين المعدل العام لدرجة توافر الحوافز للمشرفين التربويين ، والمعدل العام لدرجة أهميتها .
٤- معرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين المعدلات العامة لدرجة توافر الحوافز للمشرفين التربويين باختلاف الإدارة التعليمية بمنطقة مكة المكرمة .

ونظـــراً لمـــا عُرف عن سعادتكم من خبرة وسعة اطلاع ؛ فيأمل الباحث أن ينال تحكيم هذه الاستبانة اهتمامكم بوضع آرائكم وملحوظاتكم حول صياغة عبارات الحوافز المتوافرة ودرجة أهمية كل حافز منها ، ولكم مطلق الحرية في التغيير والتعديل وفق مرئياتكم .

هذا وسيكون الشكل النهائي للمحورين الأول والثاني بمقياس خماسي متدرج وفق ما يلي :–

درجة توافـــره					م	الحـــافـــز	درجة أهميته				
عالية جدًا (٥)	عالية (٤)	متوسطة (٣)	منخفضة (٢)	غير متوافر (١)			عالية جدًا (٥)	عالية (٤)	متوسطة (٣)	منخفضة (٢)	غير مهم (١)

مع وافر الشكر والتقدير لجهودكم والله يحفظكم ويرعاكم ...

الباحث

الحوافز المتوافرة للمشرف التربوي لتطوير أدائه من خلال ممارسته لعمله في الإشراف التربوي ودرجة أهمية كل حافز منها .

م	الحـــافـــز	الصياغة		التعديل المقترح
		مناسبة	غير مناسبة	
١	وجود وسائل نقل للجولات الإشرافية في المدارس البعيدة			
٢	الحصول على مستحقات الانتداب وفق الأنظمة			
٣	سرعة استلام مستحقات الانتداب			
٤	الحصول على مستحقات التدريب وفق الأنظمة			
٥	سرعة استلام مستحقات التدريب			
٦	الحصول على المستوى الوظيفي المناسب للمؤهل الدراسي			
٧	الحصول على الإجازة الاضطرارية عند الحاجة			
٨	الحصول على الإجازة الاستثنائية عند الحاجة			
٩	الترشيح لدورة الإشراف التربوي في كليات التربية			
١٠	تدريب المشرفين التربويين على تقنيات التعليم المختلفة			
١١	تدريب المشرفين التربويين على استخدام الحاسوب			
١٢	تدريـــب المشرفين التربويين على استخدام الإنترنت والبريد الإلكتروني			
١٣	إقامـــة أنشطة علمية (محاضرات وندوات...) لزيادة النمو المعرفي للمشرفين التربويين			
١٤	وجود مكتبة تربوية تلبي حاجات المشرف التربوي			
١٥	الحصول على التفرغ الكلي لدراسة الماجستير			
١٦	الحصول على التفرغ الكلي لدراسة الدكتوراه			
١٧	ترقـــية الحاصـــلين على مؤهلات دراسية عليا (ماجستير أو دكتوراه)			
١٨	وجود نظام ادّخار لمساعدة ذوي الظروف الخاصة أو الطارئة			

١٩	وجود المكتب المناسب لإنجاز الأعمال الكتابية والإشرافية				
٢٠	الإحساس بالرضا الوظيفي من العمل في الإشراف التربوي				
٢١	التحديد الدقيق لوظائف ومهام المشرف التربوي				
٢٢	التحديد الدقيق لصلاحيات المشرف التربوي				
٢٣	الحصول على نصاب إشرافي مناسب من المعلمين و الإداريين				
٢٤	توزيع اللجان والأعمال الإشرافية الأخرى وفق آلية عادلة				
٢٥	أخذ رأي المشرف التربوي قبل اتخاذ القرارات التي له صلة بها				
٢٦	اهتمام المسؤولين بتقارير المشرف التربوي وملاحظاته				
٢٧	العدل والموضوعية في وضع درجات تقرير الكفاية السنوي الخاص بالمشرف التربوي				
٢٨	إمكانية مناقشة المشرف التربوي للإيجابيات والسلبيات في تقرير الكفاية السنوي الخاص به				
٢٩	إمكانية النقل للعمل في الإشراف التربوي في أي إدارة تعليمية				
٣٠	إمكانية النقل للعمل في أي مركز إشرافي عند الرغبة				
٣١	تقدير المجتمع لدور المشرف التربوي في العملية التربوية والتعليمية				
٣٢	حرّية التعبير عن الذات والآراء في الإشراف التربوي				
٣٣	الثقة الكاملة في تحركات المشرف التربوي وفق الخطة الإشرافية				
٣٤	وجود جوّ من الألفة بين الزملاء في الإشراف التربوي				
٣٥	وجود معايير مناسبة لاختيار الزملاء الجدد في الإشراف التربوي				
٣٦	الحصول على بطاقة عمل بمسمى (مشرف تربوي)				
٣٧	الحصول على التقدير المعنوي شفهياً على الأعمال المتميزة				
٣٨	الحصول على التقدير المعنوي كتابياً على الأعمال المتميزة				
٣٩	تقبّل المعلمين لتوجيهات المشرف التربوي				

٤٠	تنفيذ المعلمين لتوجيهات المشرف التربوي			
٤١	تقبّل المديرين لتوجيهات المشرف التربوي			
٤٢	تنفيذ المديرين لتوجيهات المشرف التربوي			
٤٣	متابعة المديرين للمعلمين لتنفيذ توجيهات المشرف التربوي			
٤٤	إمكانية اكتساب خبرات إدارية جديدة			
٤٥	إمكانية اكتساب خبرات علمية جديدة			
٤٦	إمكانية التأثير إيجابياً في أداء العاملين في الميدان التربوي			
٤٧	الارتياح والاستقرار النفسي من العمل في الإشراف التربوي			
١ ٢ ٣ ٤ ٥	حوافز أخرى يمكن إضافتها :			

الملحق رقم (٢)

أسماء محكمي الاستبانة

قائمة بأسماء محكمي الاستبانة

م	الاسم	جهة العمل
١	الأستاذ الدكتور / محمد بن حمزة السليماني	جامعة أم القرى – كلية التربية – قسم علم النفس
٢	الأستاذ الدكتور / ربيع طه	جامعة أم القرى – كلية التربية – قسم علم النفس
٣	الأستاذ الدكتور / ضيف الله بن عواض الثبيتي	جامعة أم القرى – كلية التربية – قسم المناهج
٤	الدكتور / فوزي بن صالح بنجر	جامعة أم القرى – كلية التربية – قسم المناهج
٥	الدكتور / عبد الرزاق بن أحمد ظفر	جامعة أم القرى – كلية التربية – قسم المناهج
٦	الدكتور / إبراهيم بن علي الدخيل	جامعة أم القرى – كلية التربية – قسم المناهج
٧	الدكتور / سمير بن نور الدين فلمبان	جامعة أم القرى – كلية التربية – قسم المناهج
٨	الدكتور / دخيل الله الدهماني	جامعة أم القرى – كلية التربية – قسم المناهج
٩	الأستاذ / محمد بن حسن الشمراني	مدير إدارة الإشراف التربوي بتعليم مكة المكرمة
١٠	الأستاذ / بكر بن إبراهيم بصفر	مدير مركز الإشراف التربوي بشمال مكة المكرمة
١١	الأستاذ / علي بن شباب الغامدي	مدير مركز الإشراف التربوي بشرق مكة المكرمة
١٢	الأستاذ / صالح بن عطية الغامدي	مدير إدارة التطوير التربوي بتعليم مكة المكرمة
١٣	الأستاذ / صالح بن عبد الرزاق الغامدي	رئيس قسم البحوث التربوية بتعليم مكة المكرمة
١٤	الدكتور / عبد المعين بن عبد الغني اللقماني	رئيس قسم التربية الإسلامية بتعليم مكة المكرمة
١٥	الأستاذ / سعيد بن عبد الله الغامدي	مشرف تربوي بتعليم مكة المكرمة (لغة عربية)
١٦	الأستاذ / خالد بن علي الزهراني	مشرف تربوي بتعليم مكة المكرمة (لغة عربية)

الملحق رقم (٣)

أداة الدراسة في صيغتها النهائية

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى
كلية التربية بمكة المكرمة
قسم المناهج وطرق التدريس
شعبة الإشراف التربوي

استبانة دراسة بعنوان :

الحوافز التي يمكن أن تطوّر أداء المشرف التربوي بمنطقة مكة المكرمة

إعداد الدارس :
أحمد بن علي بن أحمد دويد

إشراف :
الأستاذ الدكتور / سليمان بن محمد الوابلي

متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإشراف التربوي

الفصل الدراسي الأول
١٤٢٢ - ١٤٢٣هـ

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي المشرف التربوي : وفقه الله .

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ، وبعد :

فهـــذه استبانة لجمع المعلومات اللازمة لإجراء دراسة في مجال الإشراف التربوي ، تهدف إلى معرفة الحوافــز بجمــيع أنواعهــا التي يمكن أن تطوّر أداء المشرف التربوي بمنطقة مكة المكرمة ، وتتكون هذه الاستبانة من (٤١) فقرة ، ويأمل فيك الباحث الإجابة عن جميع الفقرات بدقّة وموضوعية ، مؤكدًا لك أن معلومات هذه الدراسة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط ، وستعامل بسريّة تامّة .

وللإجابة عن فقرات الاستبانة يُرجى مراعاة ما يلي :-

١- ألاّ تتأثر إجابتك أخي الكريم برأي زميل ، بل الأفضل أن تكون مبنية على قناعتك الشخصية .

٢- يحتوي القسم الأول من الاستبانة على معلومات شخصية عن المجيب .

٣- يحتوي القسم الثاني من الاستبانة على الحوافز التي يمكن أن تطوّر أداء المشرف التربوي .

وتتطلب كل عبارة من عبارات القسم الثاني أن تجيب عليها مرتين :

الأولى : في الجانب الأيمن من الاستبانة وتمثل درجة توافر الحافز .

والثانية : في الجانب الأيسر من الاستبانة وتمثل درجة أهمية الحافز .

يُرجى تعبئة المعلومات أولاً ، ثم قراءة كل فقرة من الفقرات ووضع إشارة : (√) في المربع الذي يمثّل وجهة نظرك وفق المثال التالي :-

درجة توافر الحافز					م	الحافز	درجة أهمية الحافز				
عالية جدًا	عالية	متوسطة	ضعيفة	غير متوافر			عالية جدًا	عالية	متوسطة	ضعيفة	غير مهم
	√				١	تخصيص وسائل نقل للزيارات الميدانية للمدارس البعيدة .	√				

في المثال السابق : يرى المجيب أن درجة توافر الحافز المذكور عالية ، كما يرى أن درجة أهمية هذا الحافز عالية جدًا بالنسبة له .

شاكرًا لك تعاونك سلفًا ،،،

الباحث : أحمد بن علي دويـــد .

القسم الأول : معلومات شخصية عن المجيب :

من فضلك ضع إشارة (√) أمام العبارة الملائمة لشخصك الكريم :

١) الاسم (اختياري) : ....

٢) المؤهل الدراسي والتخصص : تربوي غير تربوي

	تربوي	غير تربوي
أ ــ بكالوريوس :	☐	☐
ب ــ ماجستير :	☐	☐
ج ــ دكتوراه :	☐	☐

٣) سنوات الخدمة في الإشراف التربوي :

من / ١ – ٥ سنوات : ☐ من / ٦ – ١٠ سنوات : ☐

من / ١١ – ١٥ سنة : ☐ أكثر مِن / ١٥ سنة : ☐

٤) هل حصلت على دورة الإشراف التربوي :

نعم ☐ لا ☐

٥) المستوى الوظيفي : ☐ الدرجة : ☐

٦) الإدارة التعليمية التي تعمل بها حاليًا :

أ– مكة المكرمة : ☐ ب– جدة : ☐

ج– الطائف : ☐ د– القنفذة : ☐

هـ– الليث : ☐

القسم الثاني : الحوافز المتوافرة للمشرف التربوي لتطوير أدائه من خلال ممارسته لعمله في الإشراف التربوي ودرجة أهمية كل حافز منها .

درجة توافر الحافز					م	الحافز	درجة أهمية الحافز				
ية ًا	عالية	متوسطة	ضعيفة	غير متوافر			عالية جدًا	عالية	متوسطة	ضعيفة	غير مهم
					١	تخصيص وسائل نقل للزيارات الميدانية للمدارس البعيدة .					
					٢	الحصول على جميع الانتدابات المستحقة نظامًا .					
					٣	سرعة استلام مستحقات الانتداب .					
					٤	الحصول على مكافآت التدريب المستحقة نظامًا .					
					٥	سرعة استلام مستحقات التدريب .					
					٦	الحصول على المستوى والدرجة المناسبة للمؤهل الدراسي .					
					٧	مساواة المشرفين التربويين بالمعلمين في الإجازات المختلفة .					
					٨	الحصول على دورة تدريبية في مجال الإشراف التربوي .					
					٩	الحصول على دورة تدريبية في مجال القياس والتقويم .					
					١٠	الحصول على دورة تدريبية في مجال التدريب التربوي .					
					١١	الحصول على دورة تدريبية في مجال تشغيل واستخدام الحاسوب في الأعمال الإشرافية .					
					١٢	الحصول على دورة تدريبية في مجال استخدام الإنترنت والبريد الإلكتروني في الأعمال الإشرافية .					

درجة توافر الحافز				م	الحافز	درجة أهمية الحافز				
عالية	متوسطة	ضعيفة	غير متوافر			عالية جدًا	عالية	متوسطة	ضعيفة	غير مهم
				١٣	الحصول على دورة تدريبية في كيفية تنفيذ الأساليب الإشرافية المختلفة .					
				١٤	الحصول على التفرّغ الكلي لدراسة الماجستير بعد القبول في البرنامج .					
				١٥	الحصول على التفرّغ الكلي لدراسة الدكتوراه بعد القبول في البرنامج .					
				١٦	الحصول على التفرّغ العلمي في حالة التكليف بإعداد البحوث التربوية .					
				١٧	وجود أنشطة علمية (محاضرات ، ندوات ، زيارات ...) لتنمية معارف ومهارات المشرفين التربويين .					
				١٨	وجود مكتبة تربوية تلبي حاجات المشرفين التربويين .					
				١٩	تهيئة البيئة المكتبية المناسبة لإنجاز الأعمال الكتابية والإشرافية .					
				٢٠	التوصيف الدقيق لمهام المشرف التربوي.					
				٢١	التوصيف الدقيق لصلاحيات المشرف التربوي .					
				٢٢	الحصول على نصاب إشرافي مناسب من المعلمين أو الإداريين .					
				٢٣	توزيع اللجان والأعمال الإضافية بين المشرفين التربويين وفق آلية عادلة .					
				٢٤	استشارة المشرف التربوي قبل اتخاذ القرارات التي له صلة بها .					

درجة توافر الحافز					م	الحافز	درجة أهمية الحافز				
	عالية	متوسطة	ضعيفة	غير متوافر			عالية جدًا	عالية	متوسطة	ضعيفة	غير مهم
					٢٥	اهتمام المسؤولين بتقارير المشرفين التربويين وملاحظاتهم .					
					٢٦	الموضوعية في وضع درجات تقرير الكفاية الخاص بالمشرف التربوي .					
					٢٧	مناقشة المشرف التربوي للسلبيات في تقرير الكفاية الخاص به .					
					٢٨	إشراك المشرف التربوي في تقويم أدائه الوظيفي ذاتيًا .					
					٢٩	تحقيق رغبة النقل للعمل في الإشراف التربوي في أي إدارة تعليمية .					
					٣٠	تحقيق رغبة النقل للعمل في أي مركز إشرافي .					
					٣١	الثقة الكاملة في تحركات المشرف التربوي وفق الخطة الإشرافية .					
					٣٢	وجود ألفة بين الزملاء في الإشراف التربوي .					
					٣٣	وجود معايير مقنّنة لاختيار المشرفين التربويين الجدد .					
					٣٤	الحصول على بطاقة عمل بمسمى : (مشرف تربوي) .					
					٣٥	وجود نظام ادّخار تعاوني لمساعدة المشرفين ذوي الظروف الطارئة .					
					٣٦	وجود نظام تأمين صحي للمشرفين التربويين ولأسرهم .					

درجة توافر الحافز					م	الحافز	درجة أهمية الحافز				
ة ا	عالية	متوسطة	ضعيفة	غير متوافر			عالية جدًا	عالية	متوسطة	ضعيفة	غير مهم
					٣٧	الحصول على خطابات الشكر والتقدير عند استحقاقها .					
					٣٨	متابعة المديرين للمعلمين من أجل تنفيذ توجيهات المشرف التربوي .					
					٣٩	اكتساب خبرات إدارية جديدة من العمل في الإشراف التربوي .					
					٤٠	اكتساب خبرات علمية جديدة من العمل في الإشراف التربوي .					
					٤١	الارتياح والاستقرار النفسي من العمل في الإشراف التربوي .					

الملحق رقم (٤)

درجة توافر الحوافز للمشرفين التربويين حسب الإدارة التعليمية بمنطقة مكة المكرمة

الملحق رقم (٤) درجة توافر الحوافز للمشرفين التربويين حسب الإدارة التعليمية بمنطقة مكة المكرمة

رقم الحافز	ترتيب الإدارات التعليمية حسب توافر الحافز	المتوسط الحسابي	درجة التوافر
١	١- العاصمة المقدسة	٣,٧٣	عالية
	٢- جدة	٣,١٩	عالية
	٣- الطائف	٢,٩٦	متوسطة
	٤- الليث	٢,٨١	متوسطة
	٥- القنفذة	٢,٥٨	متوسطة
٢	١- جدة	٣,٤٠	عالية
	٢- الطائف	٢,٩٧	متوسطة
	٣- العاصمة المقدسة	٢,٦١	متوسطة
	٤- الليث	٢,٤٨	متوسطة
	٥- القنفذة	٢,٤٧	متوسطة
٣	١- الطائف	٢,٨٦	متوسطة
	٢- القنفذة	٢,٧٦	متوسطة
	٣- جدة	٢,٦٤	متوسطة
	٤- العاصمة المقدسة	٢,٤٩	متوسطة
	٥- الليث	٢,٣٠	متوسطة
٤	١- الليث	٣,٣٣	عالية
	٢- القنفذة	٣,٠٤	عالية
	٣- الطائف	٣,٠٣	عالية
	٤- جدة	٢,٨٩	متوسطة
	٥- العاصمة المقدسة	٢,٧٢	متوسطة
٥	١- الطائف	٢,٨٤	متوسطة
	٢- الليث	٢,٦٧	متوسطة
	٣- القنفذة	٢,٦٠	متوسطة
	٤- جدة	٢,٥٢	متوسطة
	٥- العاصمة المقدسة	٢,٤٣	متوسطة
٦	١- الطائف	٣,٥٤	عالية
	٢- القنفذة	٣,٣٣	عالية
	٣- العاصمة المقدسة	٣,٢٧	عالية
	٤- جدة	٣,١٧	عالية
	٥- الليث	٢,٧٠	متوسطة
٧	١- الليث	٢,٣٣	متوسطة
	٢- الطائف	٢,١٢	متوسطة
	٣- جدة	١,٩٥	ضعيفة
	٤- القنفذة	١,٨٧	ضعيفة
	٥- العاصمة المقدسة	١,٦٨	ضعيفة
٨	١- العاصمة المقدسة	٢,٨٤	متوسطة
	٢- الطائف	٢,٦٧	متوسطة
	٣- جدة	٢,٥٢	متوسطة
	٤- الليث	٢,٣٧	متوسطة
	٥- القنفذة	٢,٠٧	متوسطة
٩	١- العاصمة المقدسة	٢,٥٠	متوسطة
	٢- جدة	٢,٢٥	متوسطة
	٣- الطائف	٢,١٣	متوسطة
	٤- الليث	١,٨١	ضعيفة
	٥- القنفذة	١,٦٩	ضعيفة
١٠	١- جدة	٢,٣٦	متوسطة
	٢- الطائف	٢,٣٣	متوسطة
	٣- العاصمة المقدسة	٢,٢٥	متوسطة
	٤- الليث	٢,٠٤	متوسطة
	٥- القنفذة	١,٧٨	ضعيفة

تابع الملحق رقم (٤) درجة توافر الحوافز للمشرفين التربويين حسب الإدارة التعليمية بمنطقة مكة المكرمة

رقم الحافز	ترتيب الإدارات التعليمية حسب توافر الحافز	المتوسط الحسابي	درجة التوافر	رقم الحافز	ترتيب الإدارات التعليمية حسب توافر الحافز	المتوسط الحسابي	درجة التوافر
١١	١- الليث	٢,٤٨	متوسطة	١٦	١- الطائف	١,٧٣	ضعيفة
	٢- جدة	٢,٤٣	متوسطة		٢- جدة	١,٥٧	ضعيفة
	٣- العاصمة المقدسة	٢,٢٦	متوسطة		٣- العاصمة المقدسة	١,٥٤	ضعيفة
	٤- الطائف	٢,٢٢	متوسطة		٤- الليث	١,٤١	ضعيفة
	٥- القنفذة	١,٧١	ضعيفة		٥- القنفذة	١,٣٨	ضعيفة
١٢	١- الليث	٢,٢٢	متوسطة	١٧	١- الليث	٣,٥٢	عالية
	٢- جدة	٢,١١	متوسطة		٢- جدة	٢,٦٩	متوسطة
	٣- العاصمة المقدسة	٢,٠٣	متوسطة		٣- العاصمة المقدسة	٢,٥٨	متوسطة
	٤- الطائف	١,٨٨	ضعيفة		٤- الطائف	٢,٤٦	متوسطة
	٥- القنفذة	١,٥٣	ضعيفة		٥- القنفذة	٢,١٨	متوسطة
١٣	١- الليث	٢,٩٦	متوسطة	١٨	١- الليث	٣,٤٤	عالية
	٢- الطائف	٢,٥٨	متوسطة		٢- جدة	٢,٤١	متوسطة
	٣- جدة	٢,٤٧	متوسطة		٣- القنفذة	٢,٣٨	متوسطة
	٤- العاصمة المقدسة	٢,٢٢	متوسطة		٤- الطائف	٢,٣٤	متوسطة
	٥- القنفذة	٢,٠٤	متوسطة		٥- العاصمة المقدسة	٢,٢٩	متوسطة
١٤	١- القنفذة	٢,٦٠	متوسطة	١٩	١- الليث	٣,٤١	عالية
	٢- الليث	٢,٣٧	متوسطة		٢- جدة	٢,٨١	متوسطة
	٣- الطائف	٢,٣١	متوسطة		٣- العاصمة المقدسة	٢,٦٧	متوسطة
	٤- العاصمة المقدسة	٢,٢٥	متوسطة		٤- القنفذة	٢,٦٢	متوسطة
	٥- جدة	٢,٠٤	متوسطة		٥- الطائف	٢,٤٤	متوسطة
١٥	١- الطائف	١,٨٩	ضعيفة	٢٠	١- الليث	٣,٠٧	عالية
	٢- القنفذة	١,٨٥	ضعيفة		٢- القنفذة	٢,٧١	متوسطة
	٣- الليث	١,٦٣	ضعيفة		٣- جدة	٢,٦٢	متوسطة
	٤- العاصمة المقدسة	١,٥٠	ضعيفة		٤- الطائف	٢,٦١	متوسطة
	٥- جدة	١,٤٧	ضعيفة		٥- العاصمة المقدسة	٢,٥٩	متوسطة

تابع الملحق رقم (٤) درجة توافر الحوافز للمشرفين التربويين حسب الإدارة التعليمية بمنطقة مكة المكرمة

رقم الحافز	ترتيب الإدارات التعليمية حسب توافر الحافز	المتوسط الحسابي	درجة التوافر	رقم الحافز	ترتيب الإدارات التعليمية حسب توافر الحافز	المتوسط الحسابي	درجة التوافر
٢١	١- الليث	٣,١١	عالية	٢٦	١- القنفذة	٣,٢٠	عالية
	٢- القنفذة	٢,٥١	متوسطة		٢- جدة	٣,٠٦	عالية
	٣- جدة	٢,٤٢	متوسطة		٣- الطائف	٣,٠٣	عالية
	٤- العاصمة المقدسة	٢,٣٨	متوسطة		٤- الليث	٣,٠٠	متوسطة
	٥- الطائف	٢,٢٩	متوسطة		٥- العاصمة المقدسة	٢,٨٤	متوسطة
٢٢	١- الليث	٣,٠٧	عالية	٢٧	١- القنفذة	٢,٣١	متوسطة
	٢- العاصمة المقدسة	٢,٩١	متوسطة		٢- الطائف	٢,٠٩	متوسطة
	٣- القنفذة	٢,٨٩	متوسطة		٣- الليث	٢,٠٧	متوسطة
	٤- الطائف	٢,٦٧	متوسطة		٤- جدة	٢,٠٤	متوسطة
	٥- جدة	٢,٦٤	متوسطة		٥- العاصمة المقدسة	١,٩٤	ضعيفة
٢٣	١- الليث	٣,٣٧	عالية	٢٨	١- القنفذة	١,٨٢	ضعيفة
	٢- القنفذة	٢,٩٦	متوسطة		٢- العاصمة المقدسة	١,٦٨	ضعيفة
	٣- جدة	٢,٧٢	متوسطة		٣- الليث	١,٦٧	ضعيفة
	٤- الطائف	٢,٧١	متوسطة		٤- جدة	١,٦١	ضعيفة
	٥- العاصمة المقدسة	٢,٦٧	متوسطة		٥- الطائف	١,٥٧	ضعيفة
٢٤	١- الليث	٣,٢٢	عالية	٢٩	١- الليث	٢,٨١	متوسطة
	٢- القنفذة	٢,٦٢	متوسطة		٢- القنفذة	٢,٨٠	متوسطة
	٣- الطائف	٢,٤٣	متوسطة		٣- جدة	٢,٧٩	متوسطة
	٤- العاصمة المقدسة	٢,٣٩	متوسطة		٤- العاصمة المقدسة	٢,٥٦	متوسطة
	٥- جدة	٢,٣١	متوسطة		٥- الطائف	٢,٢٢	متوسطة
٢٥	١- جدة	٣,١٣	عالية	٣٠	١- الليث	٣,١٥	عالية
	٢- الليث	٣,٠٧	عالية		٢- العاصمة المقدسة	٣,٠٥	عالية
	٣- العاصمة المقدسة	٢,٨٦	متوسطة		٣- جدة	٣,٠٤	عالية
	٤- الطائف	٢,٨٣	متوسطة		٤- القنفذة	٢,٨٩	متوسطة
	٥- القنفذة	٢,٨٠	متوسطة		٥- الطائف	٢,٥٨	متوسطة

تابع الملحق رقم (٤) درجة توافر الحوافز للمشرفين التربويين حسب الإدارة التعليمية بمنطقة مكة المكرمة

رقم الحافز	ترتيب الإدارات التعليمية حسب توافر الحافز	المتوسط الحسابي	درجة التوافر	رقم الحافز	ترتيب الإدارات التعليمية حسب توافر الحافز	المتوسط الحسابي	درجة التوافر
٣١	١- الليث	٣,٥٦	عالية	٣٦	١- الطائف	١,٤١	ضعيفة
	٢- القنفذة	٣,٤٤	عالية		٢- القنفذة	١,٣٨	ضعيفة
	٣- العاصمة المقدسة	٣,٣٠	عالية		٣- العاصمة المقدسة	١,٣١	ضعيفة
	٤- الطائف	٢,٩٢	متوسطة		٤- الليث	١,٢٦	ضعيفة
	٥- جدة	٢,٧٩	متوسطة		٥- جدة	١,١٣	ضعيفة
٣٢	١- الليث	٤,٤٤	عالية جدًا	٣٧	١- القنفذة	٣,٢٩	عالية
	٢- جدة	٣,٧٤	عالية		٢- الليث	٣,٢٢	عالية
	٣- القنفذة	٣,٧٣	عالية		٣- العاصمة المقدسة	٣,١٣	عالية
	٤- الطائف	٣,٧٢	عالية		٤- الطائف	٢,٩٠	متوسطة
	٥- العاصمة المقدسة	٣,٧٠	عالية		٥- جدة	٢,٧٦	متوسطة
٣٣	١- الليث	٣,٤١	عالية	٣٨	١- الليث	٣,١٥	عالية
	٢- العاصمة المقدسة	٣,٣٠	عالية		٢- القنفذة	٢,٧٨	متوسطة
	٣- القنفذة	٣,٢٩	عالية		٣- جدة	٢,٧٥	متوسطة
	٤- الطائف	٣,٢٢	عالية		٤- العاصمة المقدسة	٢,٦٧	متوسطة
	٥- جدة	٣,٠٣	عالية		٥- الطائف	٢,٦٠	متوسطة
٣٤	١- القنفذة	١,٩٦	ضعيفة	٣٩	١- الليث	٣,٧٠	عالية
	٢- الطائف	١,٥٤	ضعيفة		٢- الطائف	٣,٥١	عالية
	٣- العاصمة المقدسة	١,٤٤	ضعيفة		٣- القنفذة	٣,٣٨	عالية
	٤- جدة	١,٤١	ضعيفة		٤- العاصمة المقدسة	٣,٣٥	عالية
	٥- الليث	١,٣٣	ضعيفة		٥- جدة	٣,٣٣	عالية
٣٥	١- العاصمة المقدسة	١,٧٠	ضعيفة	٤٠	١- الليث	٣,٨١	عالية
	٢- الليث	١,٥٩	ضعيفة		٢- الطائف	٣,٤٤	عالية
	٣- القنفذة	١,٤٧	ضعيفة		٣- العاصمة المقدسة	٣,٤٠	عالية
	٤- الطائف	١,٣٤	ضعيفة		٤- القنفذة	٣,٣٣	عالية
	٥- جدة	١,٢١	ضعيفة		٥- جدة	٣,٢٩	عالية

تابع الملحق رقم (٤) درجة توافر الحوافز للمشرفين التربويين حسب الإدارة التعليمية بمنطقة مكة المكرمة

٤١	١- العاصمة المقدسة	٣,٠٥	عالية	المعدل العام الكلي	١- الليث	٢,٧٤١٦	متوسطة
	٢- الليث	٣,٠٠	متوسطة		٢- العاصمة المقدسة	٢,٥٣٧٨	متوسطة
	٣- الطائف	٢,٩٤	متوسطة		٣- الطائف	٢,٥٣٥٠	متوسطة
	٤- القنفذة	٢,٩٣	متوسطة		٤- جدة	٢,٥٢٤٥	متوسطة
	٥- جدة	٢,٧٩	متوسطة		٥- القنفذة	٢,٥١٢٢	متوسطة

الملحق رقم (٨)

خطابات تطبيق الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم

كة العربية السعودية
زارة التعليم العالى
معة أم القرى

الرقم: ٤/١١/١/ ت
التاريخ: ١٤٢٢/٨/٨
المشفوعات: لهم ٧/

سعادة مدير التعليم بالعاصمه المقدسه   الموقر

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته   وبعد ..

نفيد سعادتكم بان الطالب/ أحمد بن على بن أحمد دويد ، احد طلبة الدراسات العليا ، بقسم المناهج وطرق التدريس مرحلة الماجستير ، يرغب في تطبيق الاستبانة على المشرفين التربويين وذلك خلال الفصل الدراسي الاول ١٤٢٢هـ . عن موضوع رسالته بعنوان :

الحوافز التي يمكن أن تطور أداء المشرف التربوي

امل من سعادتكم التكرم بتسهيل مهمته .

وتقبلوا خالص التحية والتقدير ؟؟؟

عميد كلية التربية بمكة المكرمة

أ.د محمود بن محمد كسناوي

بِسْمِ اللهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالى
جامعة أم القرى

الرقم: ٢٤١١٠/م/ك/ت
التاريخ: ١٤٢٢/٨/٨
المشفوعات: لا يوجد

سعادة مدير عام التعليم بمنطقه مكة المكرمة (محافظه جده) الموقر

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد . .

نفيد سعادتكم بان الطالب/ أحمد بن على بن أحمد دويد ، احد طلبة الدراسات العليا ، بقسم المناهج وطرق التدريس مرحلة الماجستير ، يرغب في تطبيق الاستبانة على المشرفين التربوين وذلك خلال الفصل الدراسي الاول ١٤٢٢هـ . عن موضوع رسالته بعنوان :

الحوافز التي يمكن أن تطور أداء المشرف التربوي

امل من سعادتكم التكرم بتسهيل مهمته .

وتقبلوا خالص التحية والتقدير ؛؛؛

عميد كلية التربية بمكة المكرمة

أ.د محمود بن محمد كسناوي

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالى
جامعة أم القرى

الرقم : ٤/١١٠٤/ك ث
التاريخ : ١٤٢٢/٨/٨
المشفوعات : ...

سعادة مدير التعليم بمحافظه الطائف الموقر

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد . .

نفيد سعادتكم بان الطالب/ أحمد بن على بن أحمد دويد ، احد طلبة الدراسات العليا ، بقسم المناهج وطرق التدريس مرحلة الماجستير ، يرغب في تطبيق الاستبانة على المشرفين التربويين وذلك خلال الفصل الدراسي الاول ١٤٢٢هـ . عن موضوع رسالته بعنوان :

الحوافز التي يمكن أن تطور أداء المشرف التربوي

امل من سعادتكم التكرم بتسهيل مهمته .

وتقبلوا خالص التحية والتقدير ؟؟؟

عميد كلية التربية بمكة المكرمة

أ . د محمود بن محمد كسناوي

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالى
جامعة أم القرى

الرقم : ١١٠٤/١/ر ت
التاريخ : ١٤٢٢/٨/٨
المشفوعات : لعه ٧/ ،

سعادة مدير التعليم بمحافظه القنفذه الموقر

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد . .

نفيد سعادتكم بان الطالب/ أحمد بن علي بن أحمد دويد ، احد طلبة الدراسات العليا ، بقسم المناهج وطرق التدريس مرحلة الماجستير ، يرغب في تطبيق الاستبانة على المشرفين التربويين وذلك خلال الفصل الدراسي الاول ١٤٢٢هـ · عن موضوع رسالته بعنوان :

الحوافز التي يمكن أن تطور أداء المشرف التربوي

امل من سعادتكم التكرم بتسهيل مهمته ·

وتقبلوا خالص التحية والتقدير ؛؛ ؛

عميد كلية التربية بمكة المكرمة

أ.د محمود بن محمد كسناوي

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالى
جامعة أم القرى

الرقم: ١١٠٤/١/ر/ت
التاريخ: ٨/٨/١٤٢٢
المشفوعات: لغه ٧/

سعادة مدير التعليم بمحافظه الليث الموقر

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد ..

نفيد سعادتكم بان الطالب/ أحمد بن على بن أحمد دويد ، احد طلبة الدراسات العليا ، بقسم المناهج وطرق التدريس مرحلة الماجستير ، يرغب في تطبيق الاستبانة على المشرفين التربوين وذلك خلال الفصل الدراسي الاول ١٤٢٢هـ . عن موضوع رسالته بعنوان :

الحوافز التي يمكن أن تطور أداء المشرف التربوي

امل من سعادتكم التكرم بتسهيل مهمته .

وتقبلوا خالص التحية والتقدير ؛؛؛

عميد كلية التربية بمكة المكرمة

أ.د محمود بن محمد كسناوي

UMM AL-QURA UNIVERSITY MAKKAH

٤٢٢٥